

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE  
MÉRIDA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION GERENCIAL PARA  
DOCENTES DE EDUCACIÓN FÍSICA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:** Dariela Zambrano García  
**Tutora:** Esp. Nancy Rivas de Prado



Mérida, junio, 2.005.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE  
MÉRIDA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE  
CAPACITACION GERENCIAL PARA  
DOCENTES DE EDUCACIÓN FÍSICA

TRABAJO (TESIS) PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

**Autora:** Dariela Zambrano García  
**Tutora:** Esp. Nancy Rivas de Prado

Mérida, junio, 2005.

## DEDICATORIA

A mis adorados hijos Esteban y Dariana, con todo mi corazón, quienes con su amor e inocencia son el crisol donde se fraguan todos los anhelos y esperanzas de mi vida, impulsándome día a día a dar lo mejor de mi ser.

A ti Patricio, mi amor y compañero de siempre, apoyo fundamental en el logro de mis metas.

A mis adorados padres, quienes son guía en mi vida y ejemplo de amor, paciencia, lealtad y constancia. Les debo lo que hoy soy.

A mis hermanos queridos, Tere y Nayo, por ser como son.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutora Profesora Nancy Rivas de Prado, quien me brindó su apoyo incondicional compartiendo conmigo sus conocimientos y experiencias.

A Migdalia Guzmán de Machado, mi sincero agradecimiento por sus acertadas y oportunas orientaciones en la fase final del trabajo.

A mis profesores de Postgrado, incansables en la búsqueda de nuevos conocimientos para poder brindar lo mejor de sí.

A todas aquellas personas que me ofrecieron su apoyo en el logro de esta meta y me permitieron crecer profesionalmente.

A todos ¡Gracias!

## INDICE DE CONTENIDO

	pp.
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Lista de Cuadros.....	x
Lista de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>CAPITULO I</b>	
EL PROBLEMA.....	15
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	23
General.....	23
Específicos.....	23
Justificación de la Investigación.....	24
<b>CAPITULO II</b>	
MARCO TEORICO.....	26
Antecedentes de la Investigación.....	26
Fundamentación Teórica.....	27
La Gerencia.....	27
Gerencia Participativa.....	29
Gerencia en la educación física, el deporte y la recreación.....	31
Perfil del Gerente en el área.....	32
Etapas del Proceso Gerencial.....	34

Planeación.....	34
- Planeación y presupuesto.....	35
Organización.....	37
- Manejo de recursos humanos.....	38
Dirección.....	39
Control.....	41
Evaluación.....	42
Las Organizaciones.....	44
Los Niveles Organizacionales.....	44
Jerarquía administrativa.....	46
Cadena Jerárquica.....	46
Roles del Gerente de educación física.....	47
El Liderazgo.....	47
Liderazgo en las Organizaciones.....	48
Enfoques sobre el Liderazgo.....	49
La Comunicación.....	51
Toma de Decisiones.....	53
Capacitación.....	55
Conceptos.....	55
Propósitos de la Capacitación.....	57
Capacitación del Docente.....	57
La Capacitación como proceso.....	59
Etapas de la Capacitación.....	60
Diagnóstico de necesidades.....	60
Diseño del Programa.....	61
Conducción del Programa.....	62
Evaluación del Programa.....	64
Variables de la Investigación.....	66

www.bdigital.ula.ve

### **CAPITULO III**

<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>69</b>
Tipo de Investigación.....	69
Población y Muestra.....	70
La Población.....	70
La Muestra.....	71
Instrumento de Recolección de Datos.....	72
Validez y confiabilidad del Instrumento.....	73
La Validez.....	73
La Confiabilidad.....	74
Técnica de análisis de Datos.....	75
Fases del la Investigación.....	76

### **CAPITULO IV**

<b>ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
---	-----------

### **CAPITULO V**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	108

### **CAPITULO VI**

<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>111</b>
Presentación.....	111
Justificación.....	112
Fundamentación.....	114
Factibilidad de la propuesta.....	115
Factibilidad Social.....	117
Factibilidad Legal.....	117
Factibilidad Institucional.....	117
Factibilidad de planta física y financiera.....	117

Factibilidad de recursos técnicos y materiales.....	117
Factibilidad de recursos humanos.....	118
Estructura de la Propuesta.....	118
Objetivos de la Propuesta.....	118
General.....	118
Específicos.....	118
Características del Programa de Capacitación.....	119
Diseño del Programa de Capacitación Gerencial.....	120
Taller N° 1 de Sensibilización.....	121
Taller N° 2 Planificación.....	123
Taller N° 3 Planificación Presupuestaria.....	125
Taller N° 4 Autofinanciamiento.....	127
Taller N° 5 Organización.....	129
Taller N° 6 Dirección.....	131
Taller N° 7 Control y Evaluación.....	133
Taller N° 8 Liderazgo.....	135
Taller N° 9 Comunicación.....	137
Taller N° 10 Toma de Decisiones.....	139
REFERENCIAS.....	141
ANEXOS.....	145
A. Instrumento utilizado (Cuestionario)	
B. Validación del Instrumento	
C. Confiabilidad del Instrumento	

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Definición Conceptual de las variables.....	67
2	Operacionalización de las variables.....	68
3	Población.....	70
4	Fases de la Investigación.....	76
5	Diagnóstico.....	78
6	Propósitos, metas, objetivos.....	79
7	Planificación de estrategias y distribución de recursos.....	81
8	Ejecución de planes.....	82
9	Delegación de funciones.....	84
10	Búsqueda de recursos y medios.....	85
11	Distribución de tareas y orientaciones.....	87
12	Coordinación y supervisión.....	88
13	Verificación de logros.....	89
14	Corrección de fallas.....	91
15	Comparación de resultados con objetivos propuestos.....	92
16	Utilización de instrumentos para visualizar logros.....	94
17	Poder y autoridad en la institución.....	95
18	Influencia sobre los demás.....	97
19	Comunica a los demás propósitos, metas y objetivos.....	98
20	Comunicación constante con miembros de la institución.....	100
21	Decide en equipo.....	101
22	Considera las opiniones de los demás.....	103

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	pp.
1 Diagnóstico.....	78
2 Propósitos, metas, objetivos.....	79
3 Planificación de estrategias y distribución de recursos.....	81
4 Ejecución de planes.....	82
5 Delegación de funciones.....	84
6 Búsqueda de recursos y medios.....	85
7 Distribución de tareas y orientaciones.....	87
8 Coordinación y supervisión.....	88
9 Verificación de logros.....	89
10 Corrección de fallas.....	91
11 Comparación de resultados con objetivos propuestos.....	92
12 Utilización de instrumentos para visualizar logros.....	94
13 Poder y autoridad en la institución.....	95
14 Influencia sobre los demás.....	97
15 Comunica a los demás propósitos, metas y objetivos.....	98
16 Comunicación constante con miembros de la institución.....	100
17 Decide en equipo.....	101
18 Considera las opiniones de los demás.....	103

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
ESPECIALIDAD MENCION GERENCIA DEL DEPORTE**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION  
GERENCIAL PARA DOCENTES DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**Autora:** Dariela Zambrano García  
**Tutora:** Esp. Nancy Rivas de Prado  
Junio 2005

**RESÚMEN**

El propósito de la presente investigación, consistió en estudiar la posibilidad de elaborar una propuesta basada en un programa de capacitación gerencial para docentes de educación física. Dicho estudio está concebido dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo con características descriptivas. La población estuvo conformada por 14 docentes de educación física que laboran en Institutos de educación básica de la tercera etapa, de la Parroquia Antonio Spinetti Dini, Municipio Libertador, del Estado Mérida. El instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual fue validado mediante el juicio de expertos y su confiabilidad se calculó luego de haber aplicado una prueba piloto, para lo cual se utilizó el Coeficiente de Cronbach. La motivación para iniciar el estudio residió en el hecho de indagar sobre las competencias que en el área de gerencia de la educación física, el deporte y la recreación poseían los docentes objeto de estudio, ya que su actuación como gerentes en el ámbito escolar, requiere la manifestación de todas las potencialidades, capacidades y habilidades para integrar el grupo de trabajo en función de alcanzar las metas que la organización educativa se plantea a nivel del área. Para el análisis de los resultados del diagnóstico se utilizó la técnica de frecuencias porcentuales representadas en gráficos de barra para visualizarlos; del análisis cuantitativo y cualitativo se derivaron conclusiones que permitieron inferir que los docentes presentaban deficiencias en las competencias básicas en el proceso gerencial, a nivel de la planificación, organización, dirección, control y evaluación; además de ello, debilidades en algunos de los procesos organizacionales como son el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Estas conclusiones evidencian la necesidad de capacitación y por lo tanto se justifica la propuesta de un programa de capacitación gerencial para docentes de educación física.

Descriptores: Programa, capacitación, gerencia, procesos organizacionales, docente de educación física.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia es un proceso presente en cualquier organización, llámese ésta religiosa, educativa, social, política, deportiva; es por ello que su estudio es relevante a la hora de analizar el comportamiento de las personas encargadas de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades, objetivos y metas que las mismas se plantean.

En el ámbito educativo, el rol de gerente pueden ejercerlo diferentes personas, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía administrativa de la institución; es el caso de los docentes de educación física, los cuales debido a las características particulares del área, les corresponde asumir diferentes roles en su desempeño laboral, exigiendo de esta manera, un docente líder, instructor y gerente eficiente en el medio donde se desenvuelve profesionalmente, para llevar a cabo la misión de formar jóvenes competentes a nivel físico, mental y social, que les permita enfrentar los retos de una sociedad que cada vez se hace más competitiva en todas las escalas.

Por consiguiente, el propósito de la presente investigación está orientado a la propuesta de un programa de capacitación gerencial para los docentes de educación física, como un medio que facilite mejorar el nivel de competencias en el área de la gerencia, permitiéndoles adoptar nuevos modelos gerenciales de acuerdo a las innovadoras teorías sobre la materia y por consiguiente a optimizar el desempeño laboral y la calidad de la educación que imparten en las instituciones educativas.

En este sentido, la investigación realizada, contribuye a enriquecer la banca de datos relacionada con el estudio de los procesos gerenciales a nivel de instituciones educativas y de organizaciones relacionadas con el deporte.

La investigación, de acuerdo a su naturaleza, se orienta como un Proyecto Factible, apoyada en una investigación de campo, de tipo descriptiva y basada en un diseño bibliográfico.

La estructura del presente trabajo, está conformada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se describe el problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, en el que se señalan los antecedentes que apoyan la investigación, así como también las bases teóricas que sustentan el estudio.

En el Capítulo III, se describe la metodología utilizada, el tipo de investigación, la población y la muestra, se hace mención sobre el tipo de instrumento que sirvió para recolectar los datos y la manera cómo se determinó su validez y confiabilidad, así como también la técnica de análisis de datos.

En el capítulo IV, se analizan los resultados del diagnóstico de manera cuantitativa y cualitativa, los cuales sustentan la propuesta de diseñar un programa de capacitación gerencial, tal como se establece en los objetivos de la investigación.

En el capítulo V, se encuentran las conclusiones y recomendaciones que el estudio arrojó.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta, estableciendo sus objetivos, justificación, finalidad y estructura de la misma.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Actualmente, Venezuela se encuentra inmersa en una crisis que abarca los sectores político, educativo, social y económico; repercutiendo esta situación en todas las instituciones que conforman la sociedad. Es por ello, la necesidad de cambios sustanciales y profundos en la estructura organizativa de las mismas, que permitan la efectiva conducción y logro de los fines del Estado.

En este contexto, el Proyecto de Ley Orgánica de Educación (2.001), plantea que frente al deterioro de la educación venezolana, es necesario iniciar una profunda reforma educativa, que contribuya a agilizar la democratización del saber, la actualización de los modos de acceso a la producción, la cohesión social y ética, la modernización de la sociedad, así como también a hacer valer el derecho inalienable que tienen todos los venezolanos de recibir una educación integral y de calidad, que les permita su incorporación útil a la sociedad, con un buen nivel de vida y con una participación consciente en el desarrollo del país.

Es así, como la educación se convierte en una de las principales herramientas en la cual se apoya el Estado venezolano para cumplir con los principios y fines contenidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999), encontrándose consagrada en su artículo 102 como un derecho humano y un deber social fundamental, dirigida a desarrollar todas las potencialidades y corrientes del pensamiento humano, para lograr una participación activa y consciente del ciudadano en los procesos de transformación social.

En este orden de ideas, la educación en el actual contexto político social, debe ser orientada estratégicamente a nivel de la gestión pública a través de políticas educativas que establezcan nuevos paradigmas en lo que se refiere a participación, responsabilidad y competencias de los elementos que intervienen en el proceso, con la única finalidad de establecer líneas de acción que conduzcan a resolver los múltiples problemas que a diario se presentan en el quehacer educativo.

Al respecto, Quintana (1.999), opina que la educación debe analizarse abarcando siempre el entorno político-social del momento para poder manejar con mayor precisión los factores que inciden en la calidad y eficacia de la misma.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se deduce que la gerencia escolar es un aspecto importante que debe tomarse en cuenta a la hora de formular políticas educativas, ya que la misma, según Arellano (1.997), es concebida como una combinación de ciencia y arte inmersa en un proceso dinámico y evolutivo que debe ser planificado, organizado, ejecutado y controlado con el fin de alcanzar fines en el menor tiempo posible, al menor costo y en una ambiente de armonía en las relaciones humanas; en tal sentido, debe tomarse en cuenta las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas que influyan en el proceso para lograr que la escuela sea eficiente y que el trabajo realizado permita producir un mejor producto a la sociedad, que llevado al sector educativo el fin último es el alumno.

Por consiguiente, dentro del ámbito de la organización y la gerencia, no puede obviarse el rol que juega el docente en su medio laboral y en éste sentido, establece Chiavenato (1.999) que el objeto de estudio de ésta es el hombre, tomándolo en cuenta como un ser social, que posee sentimientos, deseos y temores y en consecuencia su comportamiento está determinado por múltiples factores motivacionales. Asimismo, opina que si dentro de una estructura organizativa existen fallas a nivel de la comunicación, la

dirección y el liderazgo, las relaciones intergrupales se ven afectadas lo cual permite que baje la moral, disminuya los niveles de rendimiento laboral y se presente con mayor rapidez la fatiga en los miembros de la organización.

Este planteamiento, lo confirman Suárez y Tomarz (1.998) quienes refieren que en el campo de la gerencia y la administración, en las últimas décadas se le ha dado una connotación humanizadora a las formas modernas de la organización del trabajo, como respuesta a un esquema heredado de épocas pasadas en donde el trabajador era considerado como un robot, sin tomar en cuenta sus potencialidades lo que impedía su autorrealización como ser humano a través del trabajo; ante este enfoque los autores señalados plantean un nuevo paradigma, “una organización democrática, que permita la participación activa y creativa, que a su vez abra espacios de libertad y autorrealización a sus miembros para de ésta manera lograr la eficiencia y el logro de fines comunes .” (p.3)

En base a lo anteriormente planteado, se destaca la importancia que tiene a nivel de las organizaciones educativas el hecho de que se de un proceso gerencial eficiente, tal como lo señalan Requeijo y Lugo (1.995), al considerar que la escuela debe prestar un servicio a la comunidad basado en una acción gerencial que controle y maneje los recursos materiales y humanos de la manera más productiva, que permita elevar al máximo el nivel de eficiencia, para ponerlos al servicio de los grandes fines establecidos en la política educacional; lo anterior sólo puede lograrse si dentro de la organización se establece una estructura jerárquica en donde se delimiten las funciones y las responsabilidades de cada miembro bajo unas formas de comunicación previamente establecidas, con criterios de autoridad y liderazgo, tomando en cuenta las técnicas de relaciones humanas y los procesos gerenciales para lograr mantener un ambiente laboral productivo y armonioso.

En este orden de ideas, es importante señalar que la Gerencia, desde el punto de vista administrativo, es un proceso en el cual intervienen

varios subprocesos como son: la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación; los mismos están estrechamente relacionados entre si y deben cumplirse cada uno de manera eficiente para lograr la excelencia en la organización.

Al respecto señala Guzmán (1.996) que la gerencia necesita de la planificación, de trazar metas, objetivos y acciones; de coordinar, evaluar y dirigir el proceso, tomando siempre en consideración que se trabaja con seres humanos los cuales desde el punto de vista psicológico, poseen necesidades en las que se destacan las de reconocimiento que son determinantes en la motivación intrínseca del trabajador.

En el campo educativo, el enfoque anterior es de fácil aplicación, ya que el docente, cualquiera sea el nivel jerárquico que ocupe dentro de la organización educativa, tiene la responsabilidad de planificar, proponerse metas y objetivos, seleccionar estrategias, cumplir con actividades y evaluar los resultados; con el único fin de que el proceso enseñanza aprendizaje sea eficiente y se logre una educación de calidad. Así lo plantean Requeijo y Lugo (Ibíd.), al opinar que el éxito de la gerencia en una organización educativa radica en la manera como se establecen los elementos que forman parte del proceso, haciendo énfasis en la coordinación de los recursos humanos y materiales, así como también en la ejecución de tareas que sean susceptibles a ser evaluadas objetivamente para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización escolar.

Sobre la base de lo antes expuesto, sería incoherente hablar de gerencia en una organización educativa, donde no se aplique un sistema de incentivos dirigido a los trabajadores, e igualmente cuando hay ausencia de liderazgo, de control gerencial y en donde continuamente se irrespeten los valores individuales y grupales de los miembros de la organización.

En este sentido, puede señalarse que actualmente se han detectado fallas en el contexto educativo enmarcadas en el aspecto gerencial, así lo refiere en su investigación Gutiérrez (1.999), al destacar que a nivel de las

organizaciones educativas de III Etapa, existen deficiencias en el proceso gerencial, por cuanto los docentes coordinadores no cumplen con los elementos básicos como son la planificación y la evaluación, así como tampoco con los procedimientos de información que debe haber entre el superior jerárquico y el personal a cargo, lo que influye en el desempeño y motivación profesional del docente de este nivel.

De igual manera refiere Quintana (1.999) que la oportunidad de establecer un control gerencial eficiente en las instituciones educativas de III etapa, se halla condicionado por varios aspectos entre ellos se mencionan: la claridad de los objetivos que cada miembro debe cumplir dentro la organización, por el ejercicio de una autoridad eficaz, así como también por el hecho de asumir de manera responsable y consciente el rol a desempeñar por todos y cada uno de los trabajadores de la institución, independientemente del nivel jerárquico que ocupe dentro de la misma.

Al respecto, señala López (1.998), que en Instituciones de III etapa del Municipio Libertador del Estado Mérida, se detectaron problemas en la gerencia educativa a nivel de los docentes de aula, evidenciándose en la falta de planificación de objetivos, impuntualidad en la entrega de recaudos a las diferentes dependencias, falta de liderazgo, así como también ausencia de control por parte de quienes jerárquicamente les corresponde realizar dicha función. Esta situación afecta directamente el desempeño laboral de los docentes encargados de impartir diariamente clases y por ende la eficacia y eficiencia del hecho educativo.

En este orden de ideas, en el ámbito del área del deporte, Ramírez (2000) acota que en instituciones deportivas existen carencias relacionadas con el perfil del gerente que trabaja en este medio, ya que de acuerdo a investigaciones realizadas se encontraron deficiencias en el desempeño gerencial de las personas encargadas de dirigir, orientar y desarrollar la práctica del deporte en dichas organizaciones, evidenciándose la falta de conocimientos sobre planificación, organización, dirección, control y

evaluación; lo que desfavorece el logro de metas establecidas al inicio de la gestión deportiva.

Lo expresado por los autores anteriores coincide con la opinión de Linares (2002), quien expresa en su estudio, que en las instituciones de Educación Básica de tercera etapa, de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador del estado Mérida, los docentes de educación física presentan fallas en el proceso comunicacional, incidiendo de manera negativa en la labor gerencial, específicamente en lo relacionado con la planificación, organización, dirección y control de las actividades deportivas, así como también, observó que los profesores se centran en su quehacer diario en la institución, sin proyectarse con los demás colegas y educadores de la misma especialidad en la comunidad, lo cual repercute desfavorablemente en la participación de los alumnos en edad escolar en las actividades deportivas y recreativas y por ende en su formación integral.

Sobre la base de lo antes expuesto, se infiere que entre las causas que pudieran estar incidiendo en esas instituciones, con relación a la práctica de la gerencia educativa, pudiera mencionarse la falta de preparación gerencial que poseen los docentes y directivos de las organizaciones señaladas y especialmente en las que se ha estudiado la incidencia de la gerencia en el área de la educación física y el deporte, ya que se evidencia en las investigaciones, que existen debilidades en la planificación, organización, dirección, control y evaluación, así como también en los procesos organizacionales relacionados con el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones entre otros, los cuales influyen directamente en el ambiente laboral, en la acción gerencial de cualquier institución y en el logro eficiente de fines comunes.

En este sentido, el profesor de educación física cuando no está formado para cumplir con los diferentes roles que la dinámica educativa exige en la actualidad, pudiese encontrar dificultades en el proceso que le impedirían guiarlo acertadamente, lo cual tendría influencia directa en la

calidad de la educación que imparte y en el producto del proceso educativo, ya que el docente, independientemente del cargo que ocupe en la institución, tiene la responsabilidad de proponerse metas y objetivos, orientar el trabajo en función del logro y evaluar resultados, para en definitiva, brindar una educación de excelencia, orientada a formar jóvenes de manera integral, que permita inculcarles hábitos de salud y valores a través de la práctica del deporte y del ejercicio físico dirigido técnica y sistemáticamente.

Los señalamientos realizados por los distintos autores reseñados a lo largo del planteamiento del problema, han permitido comprender la relevancia que tiene la acción gerencial en las instituciones educativas y por ende, su influencia en el desarrollo de las actividades físicas y del deporte en edad escolar, ya que es difícil encontrar una organización que funcione eficientemente sin que exista en ella un personal que maneje y tenga conocimientos en el área de gerencia, que permita orientarla hacia el logro de metas comunes.

En este sentido, la problemática planteada por los autores citados, han creado en la investigadora la inquietud de realizar una propuesta que cubra las carencias indicadas.

Es así como surgen las siguientes interrogantes:

¿Estarían los docentes de educación física de los Institutos de educación básica de la tercera etapa, de la Parroquia Spinetti Dini, del estado Mérida, capacitados en el área gerencial?

¿Cuáles serían las necesidades de capacitación gerencial requeridas por los docentes de educación física?

¿Tendrían los docentes de educación física de los institutos de educación básica de la tercera etapa, de la Parroquia Spinetti Dini, del estado Mérida, la disposición de participar en un Programa de Capacitación Gerencial?

El conocimiento de la gerencia es significativo en el profesor de educación física, ya que la asignatura tiene características particulares que exigen de él, el cumplimiento de diferentes roles como son: planificador, organizador, director, controlador, evaluador, líder, comunicador, entre otros, es por ello que su formación profesional debe abarcar aspectos básicos relacionados con la gerencia y los procesos organizacionales que permitan orientar su labor docente hacia la excelencia en la institución educativa donde trabaja. Es por este motivo que surge la inquietud de proponer un programa de capacitación gerencial, que contribuya a la actualización y desarrollo del recurso humano-docente de educación física, en la Parroquia Spinnetti Dini, del estado Mérida, para lograr una educación de calidad, necesaria en la sociedad actual en la que se presentan cada día nuevos paradigmas, exigiendo de esta manera, un docente líder, instructor y gerente eficiente en el medio donde se desenvuelve profesionalmente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Objetivos de la Investigación**

### **General**

- Diseñar y proponer un Programa de Capacitación Gerencial dirigido a los docentes de educación física de las instituciones de educación básica de la tercera etapa, de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador, del estado Mérida.

### **Específicos**

- Diagnosticar el nivel de competencias que en el área de gerencia tienen los docentes de educación física de las instituciones de educación básica de la tercera etapa, de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador, del estado Mérida
- Determinar la factibilidad de aplicar un programa de capacitación gerencial dirigido a los docentes de educación física de las instituciones de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador, del estado Mérida.
- Diseñar un Programa de Capacitación Gerencial dirigido a los docentes de educación física de las instituciones de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador del estado Mérida.

## **Justificación de la Investigación**

La capacitación gerencial dentro de las organizaciones educativas es importante para el desempeño profesional de los docentes de educación física de las instituciones de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador del Estado Mérida, ya que la misma les va a facilitar ejecutar su rol docente de manera efectiva y eficiente en el entorno educativo y consecuentemente lograr la excelencia en su desempeño laboral. En tal sentido se plantean las siguientes razones que justifican la investigación:

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación es relevante porque ofrece a los profesores la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos en el área gerencial y en algunos procesos organizacionales que influyen en la misma. En este sentido, brindará la oportunidad de aportarles una gama de herramientas conceptuales y prácticas de acuerdo a los lineamientos de la gerencia moderna, que se fundamenta en los subprocesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación, aspectos que podrán llevar a la realidad educativa, permitiéndoles de ésta manera perfeccionar su preparación como profesionales, convertirse en modelo de gestión en la institución donde se desempeñen y a la vez facilitarles el logro de objetivos y metas institucionales propuestas.

En la parte social, la investigación sería de utilidad por cuanto proyecta a los docentes de educación física dentro de su medio, dándoles la oportunidad de convertirse en agentes de cambio y guía del proceso educativo al llevar a la práctica aspectos gerenciales que van a influir en la personalidad de cada uno, así como también, permitiría favorecer las relaciones interpersonales entre los miembros de su especialidad y demás integrantes de la comunidad educativa; e igualmente será pertinente ya que contribuiría en el reforzamiento de conductas positivas relacionadas con el liderazgo, la comunicación asertiva y la toma de decisiones, habilidades que

van a influir en mantener un clima favorable entre las personas que forman parte de las organizaciones educativas objeto de estudio.

En el aspecto teórico, la investigación ha permitido determinar el nivel de competencias y fortalezas que en materia gerencial poseen actualmente los docentes del área de educación física, lo cual ha servido de apoyo en el estudio como elemento fundamental para orientar el programa de capacitación gerencial propuesto en función de optimizar el ejercicio de los diferentes roles que en el desempeño laboral les corresponde asumir en sus instituciones educativas.

Por otra parte, la presente investigación facilitaría abrir nuevas líneas de investigación en el campo de la gerencia en educación física, los deportes y la recreación, como respuesta a las necesidades que se presentan en el área y que puedan tener relación con el problema planteado anteriormente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se tomaron en cuenta aportes de varios autores, entre los que se destaca el de Ramírez (2000), quien en su trabajo titulado: "Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el desarrollo organizacional de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes", realizó una investigación bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de Campo de tipo Descriptiva, la población estudiada estuvo integrada por 44 empleados que prestaban servicios en dicha dependencia; los objetivos planteados por el autor fueron: (a) Diagnosticar el desempeño gerencial del personal Directivo de la Dirección de Deportes de la U.L.A. (b) Señalar los lineamientos orientados a actualizar el proceso gerencial de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes y (c) Diseñar la propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el personal de la Dirección de Deportes de la U.L.A. El estudio se realizó debido a la carencia de planes y/o programas que orientaran la práctica deportiva a nivel universitario, así como también para mejorar el perfil del gerente en el área deportiva. De los resultados del diagnóstico, el autor concluyó que: (a) La gestión realizada en la Dirección de Deportes de la U.L.A. difería de los principios de gerencia participativa, autoridad compartida, la toma de decisiones conjunta y el compromiso de los subordinados con los objetivos de la organización. (b) Los directivos y coordinadores que laboraban en la organización investigada, adolecían de formación gerencial para dirigir esas coordinaciones (c) Existían conflictos de relaciones interpersonales entre los miembros y por último (d) Se requería

de una gerencia participativa que elevara el nivel de funcionamiento y permitiera mejorar la calidad del servicio prestado.

La investigación del citado autor guarda estrecha relación con el presente estudio, debido a que hace mención a la carencia de formación gerencial por parte de personas encargadas de dirigir el deporte en una organización, así como también se refiere a la deficiencia en cuanto a varios principios gerenciales, entre los cuales señala la toma de decisiones, relaciones interpersonales, autoridad compartida; de ahí que es necesaria la implementación de una propuesta de un programa de capacitación gerencial para los docentes encargados de dirigir la educación física y el deporte escolar, con la finalidad de que estos adquieran las herramientas básicas necesarias relacionadas con la gerencia, que les permita optimizar el desempeño laboral y lograr una educación de calidad.

### **Fundamentación Teórica**

#### **La Gerencia**

El desarrollo de la tecnología ha traído consigo nuevos cambios y paradigmas en lo que respecta a la estructura y funcionamiento de cualquier organización en el mundo actual, lo que ha generado a su vez que estudiosos sobre la materia expongan sus diferentes puntos de vista y criterios sobre la misma.

En este sentido, Chiavenato (2.002a) define a la gerencia como: "coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar objetivos establecidos". (p.7)

De la misma manera Guzmán (1.996), la define como "el proceso de formular, ejecutar, evaluar actividades que hacen posible alcanzar los objetivos de la organización" (p.21)

De acuerdo a los planteamientos realizados por los autores citados, la gerencia no se refiere simplemente a realizar tareas, sino lograr que otras

personas ajenas al gerente realicen las suyas para alcanzar el éxito de la organización; por eso se dice que está enmarcada dentro de las ciencias sociales, porque al hablar de organizaciones lleva implícito el trabajo del hombre.

En este orden de ideas, el enfoque moderno de la gerencia según Suárez y Tomarz (1.998), se basa en el triple sentido que posee, a tal efecto debe existir un buen desempeño, obtención de unos óptimos resultados y satisfacción de las personas que trabajan y las que reciben el servicio; esto se logra combinando los recursos organizacionales con la eficiencia y eficacia para alcanzar el éxito dentro de la organización. Nótese que el aspecto humano juega un papel determinante en este punto de vista, ya no se tiene al hombre como una máquina que realiza un trabajo sino que es tomado en cuenta en todas sus dimensiones, como un ser que piensa, tiene sentimientos y necesidades de autorrealización a través del trabajo que realiza.

En relación con el desempeño laboral, los autores citados en el párrafo anterior, señalan que hay dos criterios establecidos: uno basado en la eficacia y el otro en la eficiencia. Esta última significa hacer las cosas bien y de manera correcta, está relacionada con los medios y es utilizada para comparar los resultados obtenidos con los recursos utilizados, por ejemplo, una organización puede alcanzar un objetivo con el mínimo de recursos o sobrepasar la meta con los mismos recursos. En consecuencia, se dice que un gerente es eficiente cuando su organización de trabajo produce diariamente con un costo mínimo de material y trabajo.

Con respecto a la eficacia, Chiavenato (2.002a) acota que esta se refiere a los fines y propósitos que persigue la organización, por ello se dice que es la medida del objetivo establecido. A tal efecto, un gerente es eficaz cuando la organización que dirige logra la meta de producción en términos de calidad y cantidad de lo que produce. El resultado de la unión de la eficiencia y la eficacia es la excelencia en el trabajo.

No obstante, la eficacia y la eficiencia no siempre están unidas, ya que se observa muchas veces a un gerente que es eficiente porque obtiene el máximo de recursos disponibles; pero es ineficaz por no lograr los objetivos trazados.

El planteamiento anterior lo reafirman Suárez y Tomarz (op. Cit.) al opinar que los procesos organizacionales no alcanzan el nivel de eficiencia óptimo cuando todos los que intervienen en el proceso no participan activamente en el mejoramiento de la eficiencia, de la efectividad y calidad de la labor que se realiza.

### ***Gerencia Participativa***

En las organizaciones, cualquiera sea su misión, las actividades que realizan sus miembros deben estar orientadas a romper los esquemas rígidos de participación, con el único objetivo de que los miembros tengan la oportunidad de ejercer funciones en los distintos niveles de la misma. Al respecto, señala Vielma (2.001), que dentro de toda organización exitosa las responsabilidades deben delegarse a todos sus miembros, estimulando la creatividad y eliminando las barreras comunicacionales que interfieren entre el personal, para lograr satisfacción total; tanto a nivel del desempeño laboral como de quien recibe el servicio o el producto.

En este orden de ideas, Chong (2.003) refiere al respecto que la actividad gerencial requiere de la participación de todos los miembros de la organización ya que cada uno debe cumplir acciones individuales que permiten el logro de fines comunes previstos y agrega que “gerenciar es organizar la actividad humana para distribuir tareas y obtener un resultado” (p17)

Asimismo, Guzmán (1.996) define la gerencia participativa como: “la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitan a la organización lograr sus objetivos” (p.41)

De acuerdo a los señalamientos anteriores, en la organización escolar para lograr una gerencia participativa se deben plantear varias estrategias, entre ellas se mencionan: establecer las debilidades y fortalezas internas, determinar las amenazas que inciden en el funcionamiento y por último tener claro cual es la misión de la organización; todo lo anterior permite realizar una evaluación de la situación para luego tomar decisiones concientemente y por consiguiente adquirir compromisos para realizar los cambios.

En este contexto Suárez y Tomarz (1.998), plantean una posible solución ante el esquema rígido de organizaciones tradicionales, caracterizadas por un control centralizado, autoritario y burocrático; por un cambio en donde se imponga una organización democrática, participativa, activa, creativa, que permita la autorrealización de sus miembros para contribuir a mejorar la eficiencia y el logro de fines comunes; es lo que ellos llaman "sistemas humanos auto diseñados".

Los autores precitados, acotan lo siguiente: todos los conflictos políticos y sociales, problemas ecológicos, económicos, organizacionales e incluso personales son el reflejo de que no se actúa efectivamente como individuos y como sociedad. Ante éste paradigma plantean uno nuevo, dadas las exigencias de las organizaciones modernas, en las que se requiere la participación activa, donde el colectivo actúe como un solo ser, con inteligencia y con controles dispersos a lo largo y ancho de toda la organización; esto solo puede lograrse, a través de cuatro disciplinas fundamentales:

- Tener una visión compartida, la cual debe ser aceptada por todos los miembros de la organización.
- Por un aprendizaje en equipo, que permita la cooperación y comunicación coherente entre todos los miembros para lograr el refuerzo mutuo.

- Poseer modelos mentales, es decir, cada individuo debería asimilar herramientas que le permitan agudizar sus pensamientos y conocimientos.
- Tener un cambio de actitud hacia la tarea que se realiza, es decir, cada miembro de la organización debería sentirse miembro del proceso y tener dominio personal con un espíritu vital en el desempeño laboral.

Se plantea así una nueva relación individuo – organización, la cual debe descansar en un compromiso compartido de ideas, problemas, valores, metas y procesos administrativos; en donde el individuo cambie de actitud hacia el trabajo y actúe con sentido y dirección, logrando una visión organizacional compartida respecto a los fines y valores y la autorrealización personal de cada individuo.

### ***Gerencia en el Área de la Educación Física, el Deporte y la Recreación***

La educación física es parte fundamental en la formación del individuo, permite el mejoramiento integral de la mente, el cuerpo y el espíritu a través de actividades físicas racionalmente planificadas para ser llevadas a la práctica progresivamente y lograr que la persona desarrolle sus capacidades. Utiliza como medios los deportes y la recreación.

Asimismo, el deporte, visto como una actividad social, se caracteriza fundamentalmente por la participación del hombre, donde se manifiestan diferentes tipos de relaciones humanas; en este sentido, debe funcionar a través de una organización que requiere de una estructura bien conformada, abierta a los cambios que en materia de gerencia las organizaciones contemporáneas están planteando para mejorar la calidad y el rendimiento de los servicios que prestan a la sociedad.

En este orden de ideas, señala Vielma (2001), que en la actualidad es necesario plantearse el reto de mejorar el aspecto gerencial en el área

de la educación física, el deporte y la recreación, ya que se hace ineludible desarrollar varios elementos que permitan la innovación, tales como: la sensibilidad o flexibilidad para responder a situaciones nuevas o cambiantes, aceptar el riesgo, que significa que la gente realice sus trabajos a su manera, que exista un ambiente interno correcto, lo cual se traduce en permitir la participación en la toma de decisiones, solución de problemas y en el desarrollo de una efectiva comunicación; y por último, trazarse una perspectiva a largo plazo, lo que implica usar el tiempo para consolidar los cambios.

De lo anterior se deduce que en toda organización, incluyendo las escolares y las deportivas, por ser el recurso humano el más importante dentro de las mismas, se requiere de un ambiente colectivo que permita acceder a la innovación y a los cambios que a diario se presentan en la actualidad, motivado al desarrollo tecnológico, a la misma dinámica de la sociedad; así como también de una persona que reúna los requisitos básicos que un gerente debe tener para llevar a cabo la función de dirigir la educación física, el deporte y la recreación.

### ***Perfil del Gerente en el Área de la Educación Física, el Deporte y la Recreación***

La educación debe facilitar la formación integral de los individuos, prepararlos para enfrentar los retos del mundo moderno actual movido por máquinas debido al adelanto tecnológico, lo que ha limitado cada día más los movimientos naturales del hombre como el caminar, correr, entre otros; frente a esta situación es necesario que el docente de educación física, encargado de administrar la asignatura y de propiciar en su ambiente educativo actividades que permitan integrar todos los miembros que hacen vida en la comunidad educativa, deba poseer una formación académica adecuada y estar preparado para actuar como un gerente en su medio laboral para ser promotor de experiencias deportivas y recreativas dentro de

su organización escolar y comunidad, con la finalidad de propiciar tanto en los alumnos como en colegas, obreros, representantes, la participación en estas actividades, que induzcan a internalizar valores para desenvolverse como individuos sanos y útiles a la sociedad.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, las características que debe presentar un gerente en el área de la educación física y el deporte, según Guzmán (1996) son: "honestidad, estudios universitarios, comunicador, creativo, crítico, ético, leal, congruente, empático, flexible, auténtico, audaz, analítico, estratega, inteligente, responsable, persistente, holístico." (p.30)

En este orden de ideas Ramírez (2.000), desarrolla algunas de éstas características de la siguiente manera:

- **Honestidad:** Se manifiesta cuando un ser humano reconoce sus propias limitaciones y junto a su equipo de trabajo ayuda en el desarrollo de la Institución.
- **Ética:** Se manifiesta cuando demuestra en su actuación personal y profesional normas de conducta, basadas en una escala de valores de acuerdo al hombre del nuevo milenio, las cuales permiten demostrar la equidad, imparcialidad, integridad y honestidad.
- **Comunicador:** Cuando expresa sus ideas con claridad y acepta los planteamientos de los demás, establece diálogos en busca de alternativas que facilitan las relaciones armoniosas entre los miembros de la institución.
- **Creatividad:** Cuando utiliza elementos disponibles para tener alternativas en busca de soluciones efectivas y diseña y experimenta nuevos métodos, técnicas y procedimientos de aprendizaje, en busca de la excelencia educativa.
- **Responsabilidad:** Se manifiesta esta conducta cuando asume actitudes que le permiten cumplir organizadamente con sus funciones.

- **Reflexivo y crítico:** Cuando valora los logros de los demás y plantea metas susceptibles de alcanzar. Igualmente, cuando evalúa los logros alcanzados de acuerdo a la realidad existente.

Sobre la base de lo antes referido, el gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación, debe ser un individuo, que posea características personales y profesionales definidas, que tenga las destrezas y conocimientos básicos sobre manejo de recursos humanos y materiales, marketing, presupuesto, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y que además tenga la responsabilidad a su cargo de trazarse objetivos, proponerse metas, seleccionar estrategias, realizar actividades y evaluar los resultados; es decir, cumplir de manera eficiente con todas las etapas del proceso gerencial.

### ***Etapas del proceso gerencial***

De las definiciones referidas en los primeros párrafos, se deduce que en la gerencia vista como proceso administrativo, existen diferentes actividades secuenciales que están interrelacionadas entre sí, las cuales son responsabilidad de los gerentes cualquiera sea su nivel, su especialidad o profesión, ejecutadas con el único fin de lograr los objetivos propuestos. Al respecto señala Ramírez (op.cit.), que la importancia de estudiar cada uno de los elementos intervinientes del proceso gerencial en el área de la educación física y el deporte radica en que se puede definir la función que cumple la planificación, organización, dirección, el control y la evaluación en el desempeño de una gestión eficaz.

#### ***Planeación.***

Es la primera función gerencial, la cual lleva implícita la elaboración de un diagnóstico de la realidad existente, en ella se definen los objetivos y se asignan los recursos y tareas para alcanzarlos de manera adecuada. Asimismo, al diagnosticar se proyecta la solución de problemas y se toman

decisiones para el futuro desempeño organizacional. Vista desde este punto se convierte en un componente importante de la gestión (conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema sea este una organización ó parte de ella). Permite establecer la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro, encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada. La planificación es un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional.

En este orden de ideas acota Ramírez (op.cit), que la planificación está conformada por “el conjunto de previsiones que han de hacerse señalando los propósitos, metas y objetivos, las estrategias a seguir y los recursos disponibles para su consecución, todo enmarcado dentro de un plan de acción a ser ejecutado en un tiempo determinado.” (p.18)

El autor precitado, refiere que el primer paso para planificar debe ir orientado hacia las metas, luego se establecen los objetivos para cada una de las subunidades de la organización o niveles organizacionales (departamentos o coordinaciones), para luego establecer los programas que van a permitir lograr los objetivos sistemáticamente. En este sentido se requiere que el gerente tenga visión estratégica para definir con exactitud la misión y los objetivos fundamentales de la organización, así como también prever los gastos que ocasionarán la ejecución de los planes y programas.

#### **- Planeación y Presupuesto**

El gerente debe proyectarse hacia el futuro y elaborar los planes que le darán forma a su gestión dentro de la organización, es por ello que para poder ejecutarlos, es necesario pronosticar las necesidades materiales y económicas, es decir, los ingresos y egresos que pudieran ocasionarse para llevarlos a feliz término.

Al respecto señala Gherardi (2000) que uno de los principales trabajos del gerente en la fase de planeación es prever el presupuesto para poder asegurarse de que los planes sean debidamente ejecutados.

En este sentido, acota Rodríguez (1996), que “el presupuesto, dentro de la finanzas, es el acto, plan o estado financiero expresado en términos monetarios que contiene para un lapso definido, la estimación de rentas y gastos de una organización dada” (p. 19)

En relación con los señalamientos anteriores, Gherardi (op. cit) opina que la planificación del presupuesto resulta una labor estratégica sin la cual no podrían los gerentes tomar decisiones acertadas, controlar gastos ni prever los mecanismos de generación de ingresos que le permitirían alcanzar las metas organizacionales; como corolario sostiene la autora que “la elaboración del presupuesto es el paso inicial y más importante en el establecimiento de un efectivo sistema de administración financiera de los recursos a disposición de los gerentes” (p. 101)

En base a lo expuesto, resulta relevante que el gerente considere al momento de planificar, el gasto que ocasionarían las actividades que tiene previstas para el logro de las metas; como consecuencia, es imprescindible el manejo de recursos financieros y la implementación de actividades que permitan el autofinanciamiento.

En este orden de ideas refiere Gherardi (op.) que la autogestión resulta una herramienta útil a la hora de buscar recursos monetarios para sufragar los egresos que pudieran presentarse, para lo cual sugiere la autora, “la organización de eventos como las conferencias, congresos, simposios, seminarios entre otras técnicas que permitan a instituciones de diversa índole plantear y resolver problemas” (p.15)

Asimismo, refiere Rodríguez (op.cit) que en el área del deporte a través del marketing se pueden generar recursos que ayudan al autofinanciamiento de las organizaciones deportivas, lo cual permite alcanzar las metas mediante la aplicación de una serie de actividades coordinadas, ofreciendo programas, productos y servicios que satisfagan las necesidades de un cliente. Señala el autor precitado que existen diversas modalidades para generar ingresos, entre las cuales menciona a) los ingresos propios o

solicitud indirecta de fondos, que son los obtenidos por cualquier tipo de evento organizado por el mismo ente deportivo, llámese equipo, club, asociación, (ej. El patrocinio, la promoción, cobro de entradas a un evento, alquiler de instalaciones deportivas, entre otros); b) ingresos externos o solicitud directa de fondos, entre los cuales pueden mencionarse: solicitar donaciones a diferentes entes públicos y privados.

En base a lo planteado en párrafos anteriores, la planeación involucra varios aspectos como son el diagnóstico de necesidades, la relación de gastos y la manera de lograr los ingresos (autofinanciamiento) que el gerente debe tener en cuenta a la hora de proyectar sus metas y objetivos en los planes y programas para su organización.

Además de la planificación, el gerente del área de educación física, el deporte y la recreación, para cristalizar los objetivos y lograr resultados productivos, debe organizar y distribuir las tareas del personal a cargo, de acuerdo al desempeño que a cada uno le corresponde asumir dentro de la organización.

### ***Organización.***

Según Chiavenato, (2.002a), la define como “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar y establecer relaciones y atribuciones a cada uno de ellos” (p.362)

En ella se buscan los recursos y los medios que permitan llevar a la práctica lo planificado, es decir, se distribuyen las tareas, se establece la autoridad y se asignan los recursos (materiales, humanos, económicos) necesarios entre los miembros de la organización, para lograr los objetivos comunes planteados.

Señala Ramírez (Op. cit.), que en el ámbito deportivo organizar se refiere a:

“.....dotar de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, identificando y agrupando el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y

autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que los miembros de una organización puedan trabajar en la forma más eficiente posible” (p. 24)

De acuerdo a lo expresado por los autores anteriores puede señalarse que la organización como parte del proceso gerencial dentro de una institución educativa y específicamente en lo que atañe al área de la educación física, el deporte y la recreación, permite poner en práctica y ejecutar los planes que se han elaborado de una manera eficiente, con la ayuda del ejercicio del liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y la comunicación, herramientas utilizadas con la finalidad de que las personas cumplan con la función laboral a que han sido destinadas y además de ello, lograr distribuir la autoridad para minimizar al máximo los conflictos internos; lo cual conlleva al logro de la misión institucional.

Al respecto refiere López R, (2004) que la organización implica mantener a las personas bajo relaciones efectivas de comportamiento, lo que va a influir que el trabajo realizado en equipo sea eficiente y además de ello se obtenga satisfacción personal por los logros alcanzados.

Cabe señalar que en todas las instituciones escolares está presente la figura del docente de educación física, a quien le corresponde asumir el rol de gerente en su área, para lo cual se hace necesaria la distribución de funciones y de recursos (materiales, humanos y financieros) para el logro de las metas institucionales.

#### **- Manejo de recursos humanos**

De acuerdo a los planteamientos realizados anteriormente se destaca que en la organización hay que trabajar en equipo, respetando la responsabilidad que cada quien debe cumplir en el ejercicio de las funciones inherentes al cargo que ejerce, para lograr la efectividad y la eficiencia. Al respecto acota Mercader (1998), que “para organizar se requiere respeto y capacidad para asumir las responsabilidades que hacen

que la institución, al igual que el individuo, funcionen de modo coherente” (p. 96)

En este orden de ideas, señala González citado por Rodríguez (1996), que quien organiza, debe tomar en cuenta al momento de seleccionar las personas, la capacidad que tengan para ocupar los diferentes cargos en la estructura organizativa, esto con la finalidad de que cada quien ejerza el trabajo de acuerdo a la preparación que posea (conocimientos, experiencias, habilidades, currículo-vitae, entre otros). Asimismo, se requiere al momento de organizar, tomar en consideración además de los recursos (humanos y materiales), los recursos económicos que permitan solventar los gastos que pudieran ocasionarse al ponerse en práctica los planes, programas o proyectos que el gerente planifique en su empeño por lograr metas y objetivos en la organización.

En el ámbito de la educación física, el deporte y la recreación, los planteamientos anteriores tienen cabida, puesto que el docente del área, en la fase de organización, debe distribuir las funciones y manejar los recursos humanos, así como también tener la capacidad de tomar decisiones acertadas en la búsqueda de recursos materiales y económicos, utilizando la autogestión como alternativa de ingresos financieros, para lo cual se requiere desde el punto de vista organizacional, un gerente capacitado que dirija acciones pertinentes que le van a permitir el logro de los fines propuestos.

### ***Dirección.***

Es la función gerencial que utiliza la comunicación como herramienta fundamental para influenciar y motivar a las personas para que realicen las tareas que les han sido asignadas. Está estrechamente relacionada con los factores humanos de una organización ya que abarca aspectos como la motivación, la supervisión, el liderazgo, la toma de decisiones, el estímulo y

la actuación, los cuales permiten que una organización funcione de manera dinámica.

Opina Chong, (2.003), que para cumplir de manera eficiente con la planeación y la organización, debe establecerse entre los miembros de la institución una orientación acorde a la función de cada uno y esto se logra a través de la comunicación, la capacidad de liderazgo que tenga el gerente y la motivación que reciban los subordinados.

Al respecto señala López R. (Op.cit.) que la dirección permite el logro o el fracaso de los objetivos organizacionales, y resalta la importancia de las relaciones interpersonales como la buena comunicación, la coordinación de esfuerzos de los miembros del grupo, que constituyen factores claves en el éxito de la gestión administrativa. Es así como el gerente se convierte en el impulsor y coordinador de las acciones y esfuerzos planificados y llevados a la práctica por cada uno de los miembros en consecución de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas acota Rubino (1997), que el gerente a la hora de dirigir debe tener en cuenta los siguientes principios:

- La armonía del objetivo o coordinación de intereses. Se refiere a que la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- La supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los

planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad. La supervisión vista desde este enfoque consiste en vigilar, revisar, corregir, adiestrar, valorar, motivar y guiar a los empleados para que realicen las actividades adecuadamente.

- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

- Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al gerente a pensar en soluciones y tomar decisiones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se resalta la importancia de la dirección en el proceso gerencial dentro del ámbito de la educación física y el deporte, ya que utilizando herramientas como la comunicación, la supervisión, el liderazgo, la motivación; se pueden establecer vínculos y esfuerzos entre los integrantes de una organización educativa para alcanzar los fines planteados.

En este orden de ideas, cabe señalar que en la aplicación de una planificación debe llevarse a cabo un control, que permita verificar los logros y corregir las fallas que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos.

### **Control.**

Es la función en la que se evalúa el desempeño organizacional para verificar si las actividades se están realizando correctamente, también se realizan ajustes para corregir los errores.

En este sentido señala Chong (Ibíd.) que ésta fase reviste gran importancia en el proceso gerencial, ya que permite realizar las correcciones pertinentes, de acuerdo a lo planificado, con la finalidad de medir el desempeño de los subordinados de acuerdo a las metas propuestas.

Según Chiavenato (Op.cit), el propósito de realizar el control es el de garantizar el fiel cumplimiento de lo planificado, organizado y distribuido, para lograr unos resultados acordes a los objetivos planteados; en otras palabras, verificar si se están alcanzando los objetivos y resultados previstos en la organización.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, el control dentro de las organizaciones educativas, es de relevancia, ya que permite determinar cuál es el desempeño de los miembros que la integran y si el mismo, se está realizando acorde a los objetivos propuestos; lo que supone la presencia de una persona que ejerza de manera eficaz la gerencia dentro de la institución y permita evaluar el rendimiento de los subordinados o personas a su cargo, con la finalidad de realizar correctivos si fuesen necesarios, para obtener óptimos resultados en el proceso educativo.

### ***Evaluación.***

El proceso de evaluación se refiere a la revisión de las estrategias que la organización plantea, lo cual permite comparar los resultados reales con las metas esperadas y si es necesario aplicar las correcciones para que en lo posible los resultados tengan relación con lo planificado; por lo tanto la información y la retroinformación son elementos de gran importancia en esta fase del proceso gerencial.

Al respecto señala Ramírez (2000), que la evaluación es “el proceso que determina los tipos de decisiones que se han de seleccionar, así como reunir y analizar las informaciones necesarias para tomar dichas decisiones y proporcionar ésta información a quien se la solicite” (p. 29)

En este orden de ideas, cabe resaltar que la evaluación en el ámbito de la educación física y el deporte, debe estar orientada a medir en forma continua y sistemática el logro de las metas propuestas, es decir, se deben comparar los resultados obtenidos con los que se espera alcanzar; es por ello que las metas y objetivos conviene que sean medibles y verificables para de ésta manera cumplir con la evaluación.

### ***Características del proceso gerencial***

Según Chiavenato (2002a), señala que el proceso gerencial posee las siguientes características:

- Es cíclico y repetitivo, siempre se completa y se repite.
- Es interactivo, cada función interactúa con las demás.
- Es reiterado, consta de pasos que conforman un programa sujeto a avances y retrocesos.
- Es sistémico, no puede analizarse por partes, sino en su totalidad, ya que todas las funciones administrativas están estrechamente relacionadas entre si.

Los señalamientos anteriores están en concordancia con el presente estudio y permiten reafirmar la importancia de ejercer una gerencia efectiva dentro de las organizaciones escolares, ya que la misma facilita desarrollar políticas, planes y programas acordes con las necesidades reales de cualquier institución y por ende, el gerente o a quien le corresponda dirigir un grupo de personas (llámese alumnos, atletas, docentes, obreros), deberá poseer conocimientos gerenciales básicos para así lograr las metas organizacionales; para lo cual se hace necesario promover actividades en donde el docente se capacite continuamente con el único fin de tener una educación de calidad.

Asimismo, de acuerdo a los planteamientos realizados, se infiere que el profesor de educación física, deporte y recreación, además de tener

conocimientos básicos sobre los procesos gerenciales, es necesario que también los posea en otras áreas que actualmente se encuentran en auge como son el manejo del marketing en el deporte y la planificación presupuestaria, las cuales complementarían su formación como gerente y por ende mejoraría su desempeño laboral dentro de las organizaciones escolares.

### ***Las Organizaciones***

Se entiende por organización, según Chiavenato (2.002b), como “una entidad social conformada por personas que laboran juntas, estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”. (p.10).

El término de entidad social, se refiere según el autor precitado, al trabajo distribuido entre cada uno de los miembros que forman parte de la organización, los cuales tienen responsabilidades en el desempeño de sus funciones; con el propósito fundamental de elaborar un producto o prestar un servicio para satisfacer las necesidades de otras personas que pueden ser: consumidores, usuarios, clientes, contribuyentes o alumnos en el ámbito educativo.

En este sentido, existen organizaciones con fines de lucro como por ejemplo las grandes empresas multinacionales y también las hay sin fines de lucro, entre las cuales se mencionan las organizaciones educativas, universidades estatales, hospitales, museos, centros culturales, las organizaciones no gubernamentales (O.N.G.) entre otras, las mismas persiguen objetivos netamente sociales.

### ***Los niveles organizacionales***

El criterio de Chiavenato (Ibid.) es que en cualquier organización la función del administrador es importante y puede estar representado por el

presidente, el gerente, el director o el supervisor dependiendo del nivel que ocupe en cualquiera de los tres niveles organizacionales: institucional, intermedio u operacional.

En este sentido, el autor precitado desarrolla los tres niveles que constituyen el aparato administrativo de la organización de la siguiente manera:

#### ***Nivel institucional.***

Es el más alto de la organización representado por el presidente y los directores quienes toman las decisiones. En este nivel se está en contacto con el ambiente externo por lo tanto es sensible a los cambios y presiones externas. Se requiere que el administrador tenga visión estratégica para definir con exactitud la misión y los objetivos fundamentales de la organización. También se denomina nivel estratégico. En el ámbito educativo, está representado por el Director del Plantel.

#### ***Nivel intermedio.***

Este nivel permite la articulación del nivel institucional con el operacional de la organización. También recibe el nombre de nivel gerencial o táctico ya que está conformado por gerentes quienes reciben decisiones globales del nivel institucional y las transforman en programas de acción dirigidos al nivel operacional. Acá el gerente debe tener visión táctica. En el ámbito educativo está representado por los coordinadores de cada seccional o coordinación.

#### ***Nivel operacional.***

Este nivel es el más interno y forma la base inferior del organigrama en donde se realizan las tareas diarias. También se conoce como supervisión de primera línea porque controla las tareas ejecutadas por los trabajadores no administrativos de la organización. Acá el gerente debe

tener visión operacional; se pueden ubicar en este nivel a todos los docentes encargados de impartir clases en una organización escolar.

### ***Jerarquía Administrativa***

Este aspecto se refiere al número de niveles administrativos que tiene una organización para garantizar la ejecución de tareas y el alcance de los objetivos. Según Chiavenatto (2002b), depende de la división del trabajo y es una representación de la forma como se debe ejercer el control. En la administración escolar, esta jerarquía está representada por el director del plantel quien es la máxima autoridad dentro de la Institución, seguido por el sub director y por el cuerpo de coordinadores docentes para llegar al nivel más amplio de la pirámide conformada por todos los docentes de aula.

### ***Cadena Jerárquica***

Viene establecida por la línea de autoridad que une a todos los trabajadores de una organización indicando quien se subordina a quien. De acuerdo al criterio del autor citado en el párrafo anterior, esta regida por dos principios fundamentales de la administración: el “principio de unidad de mando” que establece que cada empleado se subordina a un solo jefe y el “principio escalar” que se refiere a las líneas de autoridad previamente definidas, es decir, desde la cúspide de la pirámide hasta la base de la organización que abarca a todos los trabajadores, quienes deben conocer todos los niveles administrativos.

El planteamiento anterior permite inferir que independientemente del nivel jerárquico que ocupe el docente de educación física y al rol que desempeñe, es relevante su actuación como gerente dentro del ámbito escolar, por lo tanto, todas las potencialidades, capacidades y habilidades que posee deberá manifestarlas para lograr integrar el grupo de trabajo (colegas, alumnos y demás personal de la institución), con la finalidad de alcanzar las metas que la organización educativa se trace a nivel de la educación física y el deporte.

En este orden de ideas López R, (2004), define rol como “el papel que desempeña una persona dentro de una organización en función de reglas y normas establecidas”. (p.47). El profesor, como gerente en el aula o en cualquier ambiente, pone de manifiesto una serie de roles gerenciales, entre los cuales se pueden mencionar: líder, planificador, comunicador, tomador de decisiones, entre otros; estos exigen poseer competencias gerenciales que van a permitir lograr mayor productividad en el proceso educativo.

### ***Roles del Gerente en el Area de la Educación Física, el Deporte y la Recreación***

#### ***El Liderazgo***

Según López N (1998), el liderazgo es la influencia intencional que una persona ejerce sobre otra, provocando un cambio en la manera de actuar del influenciado. En este sentido, la influencia viene dada por el ejercicio del poder y de la autoridad.

Puede definirse según Keith y Newstron (2.002), como “una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través de un proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos” (p.562)

Para Fernández Collado (2.001), “es la influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de la comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas” (p.82)

Por su parte, Fleishman, citado por Chiavenato (2.002b) opina que “está dirigido por un proceso de comunicación con el fin de conseguir alguna o algunas metas” (p. 562).

Se observa que los autores precitados coinciden en que el liderazgo viene dado por la influencia que una persona ejerce sobre otra, utilizando la comunicación como factor elemental y que la misma está dirigida al logro de un objetivo.

Entonces, al analizar los conceptos anteriores, destacan los siguientes elementos como son: el uso de la influencia, la comunicación y la consecución de metas. En relación con el primer elemento se tiene que en la organización existen grupos de trabajo, supervisores y subordinados que implica la existencia de relaciones interpersonales; con respecto al segundo, se entiende que genera la claridad y la exactitud como se emiten los mensajes influyendo en el comportamiento y desempeño de los liderados y el último elemento referido a la consecución de metas está relacionado con un líder que siempre actúa para lograr una meta, de lo que se deriva según lo acota Chiavenato (2.002b), que “un líder es eficaz o ineficaz en términos de satisfacción y consecución de respuestas favorables de los liderados, lo que conduce a tener buenos resultados en el trabajo realizado” (p.562)

De lo expuesto se deriva como corolario para efectos del estudio que el gerente del área de la educación física, el deporte y la recreación, para lograr las metas propuestas cumple con unas condiciones básicas de: líder, comunicador y conductor de grupos; ya que debe dirigir a otras personas con la finalidad de orientarlos para cumplir una tarea según la función que desempeñen dentro de la organización y para lograrlo utiliza una comunicación asertiva y un estilo de liderazgo acorde al grupo y a la realidad; todo en un ambiente laboral donde reine la armonía.

### ***Liderazgo en las organizaciones***

Dentro de una organización existen muchas personas que laboran juntas, ejercen diferentes roles y actúan en diferentes niveles administrativos, lo que supone que hay personas (gerentes, directivos) que controlan el cumplimiento de las tareas de los demás, ésta situación implica el ejercicio de un liderazgo.

De acuerdo al planteamiento anterior Chiavenato (Ibid.) afirma que “en una organización, el poder es la capacidad de controlar y afectar las acciones y decisiones de las demás personas y la autoridad viene dada por

el ejercicio legítimo del poder, otorgado por la posición jerárquica que se tiene.” (p.559)

Sobre la base de lo antes expuesto, se deduce que la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, persuadir a otra, está estrechamente relacionada con el poder de liderazgo y puede manifestarse de diferentes maneras. A continuación se nombran los diferentes tipos de poder de un líder, según el autor precitado en el párrafo anterior:

- Poder coercitivo: característico del líder que basa su liderazgo en el temor, aca el liderado actúa bajo presión.
- Poder de recompensa: se basa en la expectativa que tiene el liderado de recibir una recompensa por su actuación frente a un líder
- Poder legitimado: viene dado por el nivel jerárquico que establece las escalas de autoridad en la organización. Ejemplo el director tiene más poder que un coordinador.
- Poder de competencia: basado en el nivel técnico, las aptitudes y el conocimiento de la persona que ejerce el poder.
- Poder de referencia: basado en la atracción y en la actuación. Ejemplo, el líder carismático, que tiene características personales especiales que lo hacen atrayente hacia los demás y esto genera magnetismo.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, el verdadero líder se deriva del poder de referencia y del poder de competencia que se tenga, es decir, basado en las cualidades propias de la persona. En el caso del liderazgo ejercido por los demás poderes, en este caso por la posición que ocupe el jefe dentro de la organización, no es un liderazgo auténtico, ya que las demás personas actúan con miedos, temores y bajo presiones. Un aspecto importante es no confundir liderazgo con dirección ni con gerencia.

### ***Enfoques sobre el liderazgo***

Según investigaciones presentadas por Fernández Collado (2.001), el surgimiento del liderazgo no es fortuito, sino que depende de varios factores

entre los que se encuentran la cantidad y calidad de participaciones que se hagan en grupo; estas variables pueden determinar el carácter de líder de la persona. En este sentido, señala que “los estudios han revelado que quien desee ser líder debe participar activamente en tareas grupales, comunicarse desde el principio y tener una posición que facilite la comunicación con los demás miembros de la organización” (p.84).

De igual manera, el autor citado en el párrafo anterior habla de dos áreas de investigación independientes que tratan sobre el liderazgo: la que analiza los factores situacionales y la que analiza los estilos. En relación al primero, afirma que incide en la manifestación del líder, la situación favorable de trabajo, esto es lo que denominan los estudiosos: liderazgo situacional, el cual depende de tres circunstancias específicas: las relaciones afectivas entre el líder y sus seguidores, el grado de complejidad de la tarea, y el poder relacionado con la posición en que se ejerce el liderazgo.

Las relaciones afectivas, acota Fernández Collado (op.cit), vienen dadas por la forma como el líder es aceptado por los liderados; la estructura de la tarea se refiere a las posibles soluciones, a la claridad de las metas y las estrategias para lograrlas y el poder de posición depende de el nivel que ocupe el líder dentro de la estructura organizacional para lograr que los demás le obedezcan.

En este orden de ideas, cabe resaltar la importancia del ejercicio de un liderazgo eficaz por parte de quienes les corresponde dirigir una organización educativa, o por quienes aún no siendo directivos, ocupen un nivel dentro de la jerarquía administrativa lo cual les obliga a cumplir en sus actividades con aspectos relacionados con el proceso gerencial, en donde se hace necesario el trabajo en conjunto dirigido por una o varias personas, para lograr fines comunes.

Señala Pérez (2002), que un líder es eficaz cuando utiliza los recursos tanto materiales como humanos de manera eficiente, se comunica

asertivamente con los miembros de la organización para transmitir de manera clara los objetivos propuestos, lográndolos en el tiempo estipulado.

Con base en el planteamiento anterior, se infiere la influencia que tiene la comunicación en el ejercicio de un liderazgo eficaz por parte del gerente de la educación física y el deporte, ya que al mismo, le corresponde asumir diferentes roles a la vez, los cuales van a permitir dirigir a grupos, tomar decisiones oportunas, utilizar un determinado estilo de liderazgo y lograr que sus seguidores entiendan y actúen cohesionadamente en función de un objetivo común. Se trata el tema seguidamente.

### ***La Comunicación***

La comunicación permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales dentro de una organización, ya que facilita en los grupos establecer acuerdos de relación convenientes para coordinar los esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

Es necesario definir la comunicación y al respecto se han consultado varios autores con la finalidad de tener opiniones diferentes que permitan comprender la importancia de la misma dentro de las organizaciones; entre ellos se cita a Moret (2004), quien señala que la comunicación es el medio que ayuda a orientar las conductas individuales y a establecer relaciones interpersonales funcionales que facilitan trabajar juntos para alcanzar una meta común; y hace referencia a:

Que la comunicación es el acto, objeto o medio de la puesta en común o transmisión de mensajes en el ámbito organizacional, que centra su interés en el conjunto de actividades, formas expresivas, objetos y medios utilizados en la transmisión de ideas, hechos, sentimientos o experiencias, tendientes a lograr la coordinación, entendimiento e integración de los colaboradores, con miras a la reducción de la incertidumbre y buscando siempre

la obtención de altos índices de eficacia, calidad y competitividad organizacional. (p. 10)

En consecuencia, la comunicación en las organizaciones se convierte en un recurso fundamental de la gerencia como medio de motivación, de estrategia y de desempeño de las personas que hacen vida dentro de las mismas.

En este orden de ideas acotan Kritner y Kinicki (1996), que toda función de gerencia involucra alguna forma de comunicación, ya que los gerentes cuando planifican y organizan o cuando dirigen y lideran la utilizan como un medio a través del cual se imparten directrices relacionadas con las normas y actividades de las distintas dependencias de la organización. Estos autores definen la comunicación como "el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la percepción de su significado entre las personas involucradas". (p.401)

Al planteamiento anterior, se agrega la opinión de Ramírez (2000), quien señala que en el proceso gerencial, la planificación constituye una forma de comunicación organizativa, porque permite establecer propósitos claros, ubicar la direccionalidad y las vías idóneas para controlar y evaluar las estrategias seleccionadas para lograr las metas organizacionales de manera exitosa. De esta manera la planificación es un instrumento de la comunicación, al facilitarla entre los miembros de la organización, lo cual a su vez, permite un ambiente favorable que repercute en la satisfacción, motivación e incentivo de los trabajadores.

En tal sentido, acota Rivas, N (1996), que cuando el proceso de comunicación se cumple asertivamente en una institución educativa, el docente cumple con la misión de ser: a) informador, b) instructor, c) influyente y persuasivo o motivador de tareas y d) integrador; con la única finalidad de obtener resultados acordes a las metas propuestas.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se infiere que la comunicación es un elemento importante en el estudio de la gerencia y por

ende en el proceso educativo, ya que la misma interviene en todos y cada uno de los subprocesos gerenciales que se desarrollan en las Instituciones Educativas permitiendo integrar a sus miembros dentro de un ambiente armónico en la relaciones humanas, hacia el logro de un objetivo común.

Cabe resaltar, en relación con el planteamiento anterior que en dichas organizaciones, el docente de educación física en su rol de gerente, debe utilizar una comunicación clara que le permita lograr un ambiente de participación e interacción entre todos los miembros de la institución, lo que conlleva a unas buenas relaciones interpersonales y por ende permitir la cohesión para la toma de decisiones y la identificación con la meta organizacional.

### ***Toma de Decisiones***

Según Pérez (2002) "tomar decisiones es atreverse a luchar y vencer la incertidumbre que se establece cuando se tienen frente varias alternativas." (p.46).

Igualmente Kritner y Kinicki (Op.cit), establecen que es el "proceso de identificar un problema y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea." (p.323).

En relación con los planteamientos anteriores, se deduce que la toma de decisiones, al igual que los demás procesos organizacionales, tiene relevancia en el desempeño de cualquier gerente del área de la educación física, el deporte y la recreación, ya que es necesario mantener el control del grupo y estar orientados los esfuerzos hacia objetivos comunes, con estrategias bien definidas para lograrlos.

En este sentido, el docente, cuando asume el rol de gerente de la educación física y el deporte, le corresponde dirigir eficientemente a sus alumnos durante las actividades deportivas y recreativas, así como también a colegas y/o demás personal que laboran en la Institución en prosecución de

una misión institucional, lo que amerita tener conocimientos sobre el proceso de la toma de decisiones ante eventuales conflictos que pudieran presentársele dentro de la organización.

En este punto, es necesario identificar los pasos a seguir en el proceso de toma de decisiones, y según Ramírez (Op.cit), los enuncia de la siguiente manera:

- Identificar el problema
- Clarificar las metas y ordenarlas por prioridad
- Generar opciones
- Comparar las consecuencias previstas de cada opción con las metas
- Elegir la opción cuyas consecuencias se ajustan a las metas (p.39)

También, Pérez (Ibíd.) acota que la toma de decisiones debe hacerse bajo un enfoque científico, para obtener un alto grado de efectividad, sin embargo hace referencia a los más usados por los gerentes, de acuerdo a la opinión de Terry, quien plantea tres pasos a seguir:

- Determinación de las alternativas
- Evaluación de las mismas
- Selección que se convierte en decisión (p.49)

Según lo expuesto, se infiere que en el caso del profesor de educación física, debe tener claro los objetivos a lograr, establecer prioridades en los mismos y ante un conflicto presente, tener la capacidad para identificar la alternativa más viable que se presenta en la solución del problema, para luego evaluar el impacto de la aplicación de la misma y compararlo con los resultados previstos.

Cabe resaltar que la toma de decisiones puede hacerse de manera grupal o individual, según sea el modelo de gerencia que prevalezca en la organización. En el caso de la gerencia participativa, caracterizada por la delegación de funciones, es imperativa la toma de decisiones compartidas

por el grupo, en donde se oigan y se tomen en cuenta las consideraciones de cada miembro para llegar a un acuerdo final en busca de mejores alternativas que permitan a la organización crecer y lograr los fines propuestos.

Este planteamiento lo reafirma Pérez (Ibíd.), al exponer que cuando las decisiones son compartidas por el grupo, los integrantes se sienten motivados en el ejercicio de sus funciones y además constituyen un elemento cualitativo a la hora de tomar una decisión por parte de quien tiene la última palabra dentro de la organización.

En consecuencia, se resalta la importancia en el quehacer de la educación física, el deporte y la recreación dentro de una institución educativa, el hecho de que el gerente de esta área, posea conocimientos básicos relacionados con los aspectos gerenciales y con los roles de líder, comunicador, conductor de grupos, así como también tomar decisiones acordes a las metas de la organización escolar; para lo cual se hace necesario aplicar un programa de capacitación que permita al docente adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y capacidades para el ejercicio de sus variadas funciones dentro de la misma.

### **Capacitación**

El trabajo implica participar en un proceso continuo de aprendizaje a lo largo de la vida del ser humano, ya que se presentan diferentes situaciones que hacen del ejercicio de cualquier profesión u oficio la presencia de múltiples experiencias enriquecedoras, las cuales permiten adaptarse a nuevas realidades. En este caso se habla de un aprendizaje informal, en contraposición del formal, aquel que se concibe formando parte de un plan de desarrollo profesional; en éste caso puede hablarse de capacitación.

En este orden de ideas, para alcanzar el éxito en una organización educativa, se debe tomar en cuenta la capacitación constante, es así

como se logra tener un personal capacitado, actualizado, dispuesto a aportar lo mejor de si para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Conceptos de Capacitación**

Según Chiavenato (2002b), la capacitación es una actividad planificada, basada en necesidades reales de una organización, dirigida a lograr un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, en este sentido, hace referencia a los siguientes autores quienes definen la capacitación como:

- “El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales” Certo. (p.305)
- “El proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales” Ivancevich. (p. 305)
- “El proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar los cargos” Dessler. (p.306)
- “Un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos” Concepto del autor (p.306).

Igualmente Arellano (1997), señala como punto de partida para que la organización materialice sus objetivos, diagnosticar las necesidades para luego capacitar al personal, lo que se traduce en integrar a la organización un trabajador debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe eficientemente sus funciones.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se acepta que la capacitación desarrolla la función educativa de una organización

permitiendo de esta manera satisfacer necesidades presentes y prever las necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades requeridas por sus miembros.

### ***Propósitos de la Capacitación***

Señala García (1999), que ante los continuos cambios que acontecen en el quehacer diario del mundo de hoy, el comportamiento humano se modifica enfrentando dicha realidad, por lo que se manifiestan mecanismos de adaptación, transformación y desarrollo. En este contexto, las organizaciones no escapan a ésta situación y por lo tanto, se ven obligadas a indagar sobre estrategias que le permitan obtener resultados exitosos en la productividad de la misma.

En este orden de ideas, Gutiérrez (1999), acota que el conocimiento es un elemento efectivo que permite transformar, actualizar y hacer perpetuar los valores del trabajo y mejorar la productividad de las organizaciones.

La capacitación observada desde el punto de vista cultural de la organización, debe verse como un proceso continuo y sistemático por todos los miembros que la conforman, e igualmente concebirla como un soporte indispensable para lograr la eficacia y eficiencia de la organización, así como también como elemento que fomenta la participación y favorece la creatividad, permitiendo el logro de profesionales totalmente realizados.

### ***Capacitación del Docente***

Según la Universidad Nacional Abierta, citada por García (1.999), la capacitación y la actualización del profesional de la docencia, se constituye en una dinámica que se inicia cuando se comienzan los estudios propios de la profesión, la cual al graduarse se supera una etapa de capacitación básica y debe iniciarse otra de gran relevancia para la formación, como lo es

la capacitación a través de la experiencia, asistencia a cursos, talleres, jornadas o simposios relacionados con la especialidad.

En la capacitación del docente, debe tenerse en cuenta el papel que juega la motivación para aumentar el deseo de adquirir destrezas útiles, que le permitan darle significado a su trabajo, así como también ayudar a los demás y sentirse renovado como profesional. De igual forma el tipo de organización también influye en la posibilidad de la aplicación de técnicas de crecimiento personal y profesional.

En este orden de ideas, Ramírez (2000), señala que en las organizaciones cuya estructura es rígida, es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de trabajadores; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal. Lo ideal es una organización que brinde incentivos a los empleados, que ofrezca oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del docente en el trabajo y poder utilizarlas en su máximo potencial.

Asimismo, ante el nuevo paradigma que se maneja actualmente en el ambiente educativo sobre el perfil del profesional de la docencia, en donde se establece que el mismo debe tener competencias relacionadas con la excelencia, la autenticidad y la eficacia en el desempeño de sus funciones, es necesario resaltar lo que en este sentido acota Rivas B. (1998), quien señala que el docente debe dominar el modelo triaxial del conocimiento, donde el perfil profesional debe estar enmarcado en tres componentes básicos que son: el docente instructor (conocedor), el gerente (eficiente) y el líder (inspirado). En su rol de instructor, el docente debe estar capacitado para dominar su área de manera científica y tecnológica a través de la formación académica, la cual permite reflejar una sólida formación ética y ser un profesional exitoso y competitivo. En el rol de gerente, debe tener una visión del proceso educativo, ser proactivo, creativo, colaborador, empático y comunicador; que tenga las habilidades y destrezas para proponer metas

y planes de acción que permitan promover cambios consistentes en su medio laboral. En el rol de líder, debe promover la actuación de los demás, modelar, estimular el afecto, celebrar los logros y reconocer aportes individuales. Todas estas competencias permiten que el docente y en especial el de educación física, se convierta en un poderoso agente de cambio y guía del proceso educativo.

### ***La Capacitación como proceso***

Chiavenato (2002b) establece que un programa de capacitación es cíclico y continuo, estructurado en cuatro etapas, las cuales se estudian a continuación:

1. Diagnóstico: donde se verifican las necesidades a satisfacer con la capacitación, pueden ser pasadas, presentes, futuras.
2. Diseño: etapa de elaboración del programa de capacitación. Se seleccionan las estrategias para encontrar la solución a las necesidades.
3. Implementación: comprendida por la aplicación y conducción del programa de capacitación.
4. Evaluación: en donde se verifican los resultados obtenidos con la aplicación del programa de capacitación.

De acuerdo al esquema señalado anteriormente, el programa de capacitación va más allá de asistir a un curso que proporciona información, ya que implica una actitud interna favorable al cambio a través de un aprendizaje que va a permitir lograr que el trabajador se desempeñe de acuerdo a lo esperado por la organización. Al respecto señala García (op.cit.), que la capacitación debe ser una actividad continua y constante, aunque el desempeño del trabajador sea excelente, ya que con la misma, se actualiza continuamente a las personas para lograr mantener niveles óptimos en la organización.

## ***Etapas de la Capacitación (Según Chiavenato (2002b))***

### ***Etapa 1***

#### ***Diagnóstico de las necesidades.***

En esta etapa se establecen las carencias de preparación profesional, en otras palabras, se identifica lo que una persona debería "saber y hacer", con lo que realmente "sabe y hace" en la actualidad. Según el autor referido en el encabezamiento del párrafo "Una necesidad de capacitación es un área de información sobre lo que un individuo o un grupo debe desarrollar para aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo" (p.310).

#### ***Métodos utilizados para detectar las necesidades:***

De acuerdo a Chiavenato (Ibid.), existen diferentes métodos que pueden ser de utilidad para detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores, entre los cuales menciona los siguientes:

1. La evaluación, es un método que permite detectar las debilidades que presenta la organización a nivel de: desempeño de los trabajadores, costos laborales elevados, barreras, entre otros aspectos. Para efectos de la presente investigación, se utilizó este método como marco de referencia para diagnosticar el nivel de competencias gerenciales presentes en los docentes estudiados.
2. La retroalimentación, en éste método, las personas son las que informan sobre las habilidades, informaciones, que necesitan para realizar bien sus actividades.
3. La visión de futuro, viene dado por detectar nuevas tecnologías o avances, nuevos productos y servicios; éstos son indicativos para aplicar un programa de capacitación en donde las personas adquieran nuevas habilidades y destrezas y desarrollen las que tengan.

### ***Indicadores para detectar necesidades de capacitación.***

Según lo estudiado por Chiavenato (op.cit.), existen indicadores a priori que indican las necesidades de capacitación futuras de la organización, es decir, que pueden ser previstas. Por ejemplo: cambios de métodos y procesos de trabajo, sustituciones o movimiento de personal, modernización de los equipos y nuevas tecnologías, premios, licencias, vacaciones de personal, entre otros.

También existen los indicadores a "posterior" que son los que indican los problemas o necesidades que no han sido atendidos todavía; entre éstos tenemos: comunicaciones deficientes, exceso de errores en las fases del proceso gerencial, poca versatilidad de los empleados, baja productividad, relaciones deficientes entre el personal, excesivas quejas, poco interés en el trabajo, falta de cooperación, entre otros. Estos indicadores fueron tomados en cuenta en la presente investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### ***Etapa 2.***

#### ***Diseño del programa de capacitación.***

En este orden de ideas, García (1999), concibe el diseño del programa de capacitación como un proceso dinámico y flexible, en el que convergen un conjunto de enfoques y procedimientos relacionados entre sí, los cuales deben operar de manera coordinada para lograr resultados tangibles en el participante.

Asimismo, Chiavenato, (Op cit.) refiere que la planeación de las estrategias y acciones incluidas en el programa de capacitación, deben estar relacionadas con las necesidades de la organización y de las personas por lo que se hace necesario establecer el nivel de desempeño que se desea obtener con el programa y luego evaluar los resultados.

En esta etapa, sugiere el autor citado en el párrafo anterior, que debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos básicos como son:

A quien debe capacitarse ----- Capacitados o instruidos  
Cómo capacitar-----Métodos o recursos instruccionales  
En qué capacitar -----Contenido del programa de capacitación.  
Quién debe capacitar ----- Instructor o capacitador  
Dónde capacitar ----- Local de capacitación  
Cuándo capacitar ----- Época u horario de la capacitación.  
Para qué capacitar ----- Objetivos del programa de capacitación

Este enfoque se tomó en consideración para elaborar el programa de capacitación gerencial presentado como propuesta en el presente estudio.

### ***Etapa 3.***

#### ***Conducción del programa de capacitación.***

Se refiere a la implementación y aplicación del programa y en este sentido acota López N (1998) que en esta etapa se pueden utilizar diferentes técnicas para impartir la información para lograr desarrollar las habilidades y destrezas que se desean adquirir con la capacitación. Entre las técnicas más utilizadas, de acuerdo a Chiavenato (2002b), se mencionan las siguientes:

- Conferencias: Es un medio de comunicación de una sola vía en donde un instructor presenta la información verbal a un grupo de oyentes; con ésta técnica los entrenados permanecen en una actitud pasiva, existe poca o nula oportunidad para practicar, retroalimentar, reforzar conductas, lo que establece limitaciones en la aplicación de dicha técnica.
- Instrucción Programada: es una técnica en donde no se necesita la presencia de un instructor humano porque se transmite la información a través de programas de capacitación impreso; se presenta la información y el entrenado responde para verificar individualmente si comprendió la información obtenida; las respuestas más utilizadas son las de verdadero y falso. Esta técnica tiene sus ventajas y desventajas, ya que el

capacitado aprende en su propia casa pero no recibe las respuestas correctas (no hay retroinformación en el momento).

- Talleres: Es un medio en donde uno o varios facilitadores presentan información organizada de un tema específico a un grupo de personas que participan en programas de capacitación; se caracteriza fundamentalmente porque los capacitados realizan trabajos prácticos grupales en las jornadas y reciben retroalimentación de manera inmediata. Este medio fue seleccionado para estructurar el programa de capacitación que se propone en la presente investigación.

#### ***Aplicación de la teoría del aprendizaje durante el desarrollo del programa de capacitación.***

Según García (op.cit.), los principios de la teoría, deben aplicarse tanto en la fase de diseño como de implementación de programas formales e informales. A tal efecto:

- El capacitado debe estar motivado para aprender, ya que su estado motivacional permite su atención a las actividades y refuerza lo que aprende.
- Debe tener ciertas capacidades para poder comprender lo que se imparte en el programa.
- El aprendizaje necesita retroalimentación y reforzamiento, se refiere a que el capacitado debe ser recompensado de inmediato para satisfacer sus necesidades como: salario, desarrollo, promoción y reconocimiento.
- La aplicación práctica aumenta el desempeño del capacitado, es decir, se le debe dar la oportunidad al participante para que acepte, interiorice y ponga en práctica lo aprendido.
- El material del programa debe ser significativo, es decir, se debe ofrecer variedad e innovación, el aprendizaje debe ser secuencial (casos, problemas, discusiones, conferencias).

- El material debe comunicarse con eficacia, ya que la capacitación es un proceso de comunicación que permite realizarlo de manera integral incorporando nuevos temas, informaciones, habilidades, actitudes y conceptos.
- El material debe ser transferible al trabajo, para que el participante pueda llevarlo a la práctica de inmediato.

#### ***Etapa 4.***

##### ***Evaluación del programa de capacitación.***

En esta etapa se comprueba o se verifica la eficacia del programa de capacitación, es decir, si satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Según Chiavenato (2.002b), se pueden formular las siguientes preguntas que van a permitir evaluar la eficacia del programa:

- ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios?
- ¿Se eliminaron las barreras?
- ¿Disminuyeron los costos por unidad?
- ¿Las personas se tomaron más felices y productivas?
- ¿La organización logró sus objetivos estratégicos y tácticos?" (p.318)

Para efectos del estudio, se consideraron los aspectos relacionados con superación de las barreras y/o debilidades relacionadas con la gerencia, la comunicación, el liderazgo y toma de decisiones presentes en los docentes.

En este orden de ideas, el autor citado en el párrafo anterior, señala que la evaluación de los resultados se puede realizar también por niveles:

1. En el nivel organizacional:
  - Aumento de la eficacia
  - Mejoramiento de la imagen organizacional
  - Mejoramiento del clima organizacional
  - Mejoramiento de las relaciones interpersonales

- Aumento de la eficiencia
2. En el nivel de recursos humanos:
    - Reducción de rotación y ausentismo laboral
    - Aumento de la eficacia de los empleados
    - Aumento de conocimiento de las personas
    - Cambio de actitudes y comportamiento
    - Aumento de las competencias personales
    - Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo

3. En el nivel de los cargos:
  - Adecuación de las personas a los requisitos exigidos
  - Mejoramiento del espíritu de equipo y cooperación
  - Aumento de la productividad
  - Mejoramiento de la calidad.

Tomando en cuenta los planteamientos de los autores anteriores y adaptándolos a la realidad de las instituciones educativas que ameriten mejorar la gerencia como elemento fundamental en el logro de objetivos organizacionales, puede inferirse que un programa de capacitación gerencial aportaría herramientas básicas que le permitirían a los docentes, específicamente a los que laboran en el área de la educación física, el deporte y la recreación, tener conciencia del rol que deben cumplir en sus organizaciones escolares, así como también poder desempeñarse como gerente eficiente, haciendo uso efectivo de los procesos organizacionales como son: el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación, entre otros.

El marco teórico aquí expuesto, en el que se desarrollan aspectos relacionados con el proceso gerencial, algunos procesos organizacionales y la capacitación laboral, permite analizar las siguientes variables que se derivan del propósito de la investigación.

## **Variables de la Investigación**

Señala Hernández y otros (2001) "Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse" (p.75)

En este estudio se definieron conceptualmente las variables para luego agruparse en dimensiones e indicadores mediante el proceso de operacionalización, al respecto acota López R (2004) "Los indicadores son los llamados referentes empíricos de la investigación, donde se apoya el estudio, de estos surgen los ítems o preguntas que servirán para la recolección de datos" (p. 59)

Las variables seleccionadas para el estudio están orientadas a proponer un Programa de Capacitación Gerencial para mejorar la gerencia a nivel de la educación física, el deporte y la recreación en las Instituciones Educativas.

Debido a que la presente investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, se parte del supuesto de que una variable influye sobre la otra. (Ver cuadro N° 1 p. 67)

## Cuadro 1

### Definición conceptual de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Diagnosticar el nivel de competencias que en el área de gerencia tienen los docentes de educación física de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador, del estado Mérida	Competencias Gerenciales	Conjunto de habilidades, cualidades, capacidades y destrezas relacionadas con el proceso gerencial, que permiten al docente planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades a desarrollar en la Institución Escolar.
Determinar la factibilidad de aplicar un programa de capacitación gerencial dirigido a los docentes de educación física de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador, del estado Mérida.	Capacitación Gerencial	Conjunto de actividades relacionadas y coordinadas entre si, con el fin de impartir conocimientos relacionados con el proceso gerencial, para mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de los participantes.

Fuente: López R. (2004)

## Cuadro 2

### Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Competencias Gerenciales	Gerencia Educativa	Planeación	1,2,3
		Organización	4,5,6
		Dirección	7,8
		Control	9,10
		Evaluación	11,12
Capacitación Gerencial	Procesos Organizacionales	-Liderazgo	13,14
		- Comunicación	15,16
		- Toma de decisiones	17,18

Fuente: López R. (2004).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible el cual según Linares, V. (2001) "consiste en la planificación, desarrollo e instrumentación de un estudio conducente a la evaluación de una situación y/o a la realización de un programa o actividad para resolver problemas planteados o satisfacer necesidades de una institución".(p.62)

En este sentido, la U.P.E.L. (2003), señala que en este tipo de investigación se elabora una propuesta de un modelo operativo que sea viable en la solución de un problema o necesidades de cualquier organización, a su vez, también se puede plantear políticas y programas. Establece el autor citado que:

El proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.7)

En este orden de ideas, el estudio se apoyó en una investigación de campo, ya que tuvo como finalidad, tal como lo señala Linares V (Ibíd.) "indagar un fenómeno social, con el objeto de resolver un problema, comprobar una hipótesis o descubrir relaciones desconocidas entre los

hechos examinados.” (p.63); en este caso, se diagnosticó el nivel de competencias que en el área de gerencia poseían los docentes de educación física seleccionados y en base a los resultados que se obtuvieron de los datos recolectados, se diseñó el programa de capacitación gerencial dirigido a dichos docentes.

El trabajo se ubicó en un nivel de investigación descriptiva, puesto que no se manipuló ninguna variable, en este sentido Muñoz (1998), señala que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos de un grupo de personas” (p. 45)

Por otra parte, la investigación se apoyó en el diseño bibliográfico, ya que se tomaron en cuenta los aportes teóricos que sobre el tema han realizado los diferentes autores consultados, así como también los estudios que otros investigadores han efectuado; en este sentido se adapta a la definición de la Universidad Experimental Libertador (2003), quien señala que estas se refieren “al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principalmente, en trabajos previos, en fuentes bibliográficas y documentales” (p.6).

## ***Población y Muestra***

### ***La Población***

Según Hernández, Fernández y Baptista (1.999), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.204). Otros autores la denominan el universo para referirse al conjunto de personas, organizaciones o cosas, sobre las cuales se pretende generalizar los resultados obtenidos de la investigación.

Asimismo, se establece que la población debe delimitarse en cuanto a características, lugar y tiempo.

En base a los criterios anteriores, para efectos de la presente investigación, la población se define como: el conjunto de profesores de educación física, que laboran en los institutos de educación básica de la tercera etapa, de la Parroquia Spinetti Dini, que fueron objeto de estudio y sobre los cuales trascendieron los resultados arrojados en la investigación.

### **Cuadro 3**

**Población de docentes de educación física, de instituciones de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, Municipio Libertador del estado Mérida.**



E. B. "Emiro Fuenmayor"	03	Avda. Las Américas
U.E. "Alberto Carnevali"	03	Avda. Alberto Carnevali
U.E. "Carlos Emilio Muñoz Oraá (CEAPULA)"	02	Avda. Las Américas
U.E. Colegio "Arzobispo Silva"	02	Avda. Las Américas
U.E. "Josefa Molina de Duque"	03	Avda. Las Américas
U.E. "Ofelia Tancredi Corredor"	01	Vía principal del Llanito

**Fuente: Distrito Escolar N° 1**

### **La Muestra**

Tomando en cuenta el reducido número de sujetos que conforman el personal docente de educación física de las escuelas básicas de la tercera etapa ubicadas en la Parroquia Spinetti Dini, del Estado Mérida en la presente investigación no se realizó el cálculo del tamaño de la muestra ya

que se consideró en su totalidad por ser pequeña, lo que justificó la utilización de un estudio censal que según Bisquerra (1990), en el “ se estudian todos los elementos que integran el universo, todas sus características o las necesarias para describir totalmente la población estudiada” (p. 92). Esto hará más confiable la investigación llevada a cabo.

En el mismo orden de ideas el criterio anterior lo reafirma Ballestrini, (1.997), quien señala que:

Cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplicarán criterios muestrales. (p. 130)

#### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Según Ballestrini, (Op.cit), la recolección de datos es la etapa en la que el investigador utiliza diferentes maneras para obtener la información requerida de acuerdo con el problema que se ha planteado.

Esta etapa requiere de las siguientes actividades, según Hernández, Fernández y Baptista (Op.cit.), se debe seleccionar un instrumento de medición, el cual debe ser válido y confiable; aplicarse el instrumento y por último preparar las mediciones o codificar los datos.

Para realizar el estudio, se diseñó un cuestionario de 18 ítems, basados en los indicadores producto de la operacionalización de las variables; este instrumento fue el que más se adaptó para aplicarlo a la población seleccionada. Se elaboró mediante la escala tipo Lickert, la cual consiste en presentar una serie de ítems de manera afirmativa o a través de juicios ante los cuales los sujetos objeto de estudio respondieron; en éste caso, se presentaron tres categorías a escoger por el encuestado:

<b>Categoría</b>	<b>Escala</b>
Siempre	3
A veces	2
Nunca	1

(Ver anexo A)

En este sentido, Ramírez (2.000) señala con relación a la gradación tipo Lickert que “en estas respuestas se emplean en forma gradual las opiniones, intereses o actitudes; por lo general se utilizan de tres a cinco grados o tipos de respuestas” (p.48)

### ***Validez y Confiabilidad del Instrumento***

#### ***La Validez***

Para determinar la validez del instrumento, se consideró la opinión de Hernández y otros (op.cit.), quienes señalan que “ésta se refiere al grado en que el instrumento seleccionado es útil para medir lo que realmente está destinado, en este caso las variables”. (p.235)

Además del planteamiento anterior, los autores citados acotan que para estimar la validez, se debe tener en cuenta diferentes tipos de evidencias, entre las cuales puede mencionarse la relacionada con el contenido, y al respecto sugieren que el investigador debe “verificar por sí mismo y con la ayuda de otros en qué medida los ítems del cuestionario o test constituye una muestra representativa del universo que se propone medir” (p.236)

El instrumento utilizado para recabar la información en la presente investigación, fue sometido a una revisión que permitió determinar la validez cualitativa de contenido del cuestionario, para lo cual se sometió a consideración por parte de tres expertos en el área de la Gerencia de la Universidad de Los Andes: Dr. Aníbal León, Dr. Guillermo Pérez y el

Especialista Dacio Molina, los cuales a través de un examen exhaustivo del instrumento y luego de habersele hecho las correcciones pertinentes sugeridas, validaron el mismo. Al respecto acota Ramírez (Ibid.), que la validación permite eliminar preguntas redundantes con la finalidad de alcanzar el objetivo de la investigación.

Para medir la concordancia de la opinión entre los expertos, se utilizó el Coeficiente de Proporción de Rango (CPR), definido por Hernández y otros (op.cit), como " la proporción relativa con respecto al valor máximo de la escala del promedio de los rangos entre jueces por cada ítem, corregido por concordancia aleatoria" (p. 242 ). De esta manera, el CPR, se interpreta:

- Menor que 0,80 validez y concordancia inaceptable
- Mayor de 0,80 y menor que 0,90 validez y concordancia aceptable
- Mayor que 0,90 hasta 1 validez y concordancia excelente.

Al aplicar el CPR arrojó un valor de 0,97 representando una validez y concordancia excelente del instrumento aplicado a los docentes de educación física objeto de estudio. (Ver anexo B)

### **La Confiabilidad**

Según Hernández, Fernández y Baptista (Ibid.), la confiabilidad está relacionada con la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto y que arroje los mismos resultados. En el presente estudio se aplicó una prueba piloto a nueve (09) sujetos con las mismas características de la población objeto de estudio para verificar su confiabilidad, utilizándose la prueba del Coeficiente de Cronbach, el índice de confiabilidad de la prueba oscila entre 0 y 1, en donde cero significa nula confiabilidad y 1 el máximo. La misma se obtuvo a través de la aplicación de la media y la desviación estándar ( $S^2$ ) a cada uno de los ítems del instrumento utilizado; arrojando como resultado 0,90, en consecuencia los resultados son consistentes y se pudo predecir que era confiable el instrumento.

En este estudio se aplicó la siguiente fórmula:

$$ar = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right]$$

Donde:

K = Número de ítems

Si<sup>2</sup> = Varianza del Instrumento

St<sup>2</sup> = Varianza de la suma de los ítems

1 = Constante

(Ver anexo C)

### ***Técnica de Análisis de Datos***

El análisis de datos se llevó a efecto tomando en cuenta los objetivos propuestos en la presente investigación, para el procesamiento obtenido de la aplicación del cuestionario y de cada ítem, se consideraron las frecuencias de respuestas y los porcentajes de su sumatoria en cada ítem, cuyos resultados para efectos de su comprensión se representaron en gráficas estadísticas de tipo barras. Para su análisis se consideraron todos los elementos cuantitativos y de ello se derivó el análisis cualitativo para cada ítem. En este sentido, señala Ballestrini (op.cit.), que se puede aplicar la estadística en el análisis de los datos y realizarse a la vez una interpretación descriptiva de los mismos.

### **Fases de la Investigación**

La investigación se realizó durante el primero y segundo semestre del año 2.003 y primero y segundo semestre del año 2.004, la misma fue ejecutada previa planificación de las fases, las cuales se cumplieron tal como se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4**

#### **Fases de la Investigación**

<b>FASES</b>	<b>LAPSO DE EJECUCION</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
FASE I	Abril – Julio 2003	Realización del planteamiento del problema, revisión bibliográfica y antecedentes. Elaboración del anteproyecto.
FASE II	Septiembre – Diciembre 2003	Diseño del marco teórico, revisión de teorías y enfoques de actualidad para sustentar el estudio. Selección de la metodología a utilizar
FASE III	Enero – Mayo 2004	Revisión del proyecto en los siguientes aspectos: definición de las variables, operacionalización, identificación de indicadores o criterios de investigación
FASE IV	Junio – Julio 2004	Elaboración del instrumento, validación por expertos, aplicación de la prueba piloto para determinar la confiabilidad y recolección de datos.
FASE V	Septiembre – Diciembre 2004	Análisis de resultados. Redacción de las conclusiones y recomendaciones. Elaboración de la propuesta. Elaboración del informe final.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo es contentivo del análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos de la investigación aplicada a los docentes de educación física que sirvieron de estudio en la reciente exploración.

A continuación se analizan los resultados de la aplicación del instrumento seleccionado para recolectar la información. El análisis e interpretación de los mismos fue útil para realizar el diagnóstico que sustenta la propuesta; el mismo se efectuó con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes de la investigación y por ende a los objetivos planteados en el capítulo I.

Los resultados de los datos obtenidos se procesaron con un estadístico simple de frecuencias porcentuales y se utilizaron los cuadros y gráficos de barra para visualizar la distribución de frecuencias y el porcentaje de respuestas de cada uno de los ítems del instrumento aplicado. Para los efectos del análisis se tomaron en cuenta las frecuencias de respuestas estimadas como significativas aquellas que registraron variaciones superiores al 20%.

La presentación de los cuadros y gráficos de barra responden al orden de los ítems agrupados para cada dimensión e indicador.

**Dimensión:** Gerencia educativa.

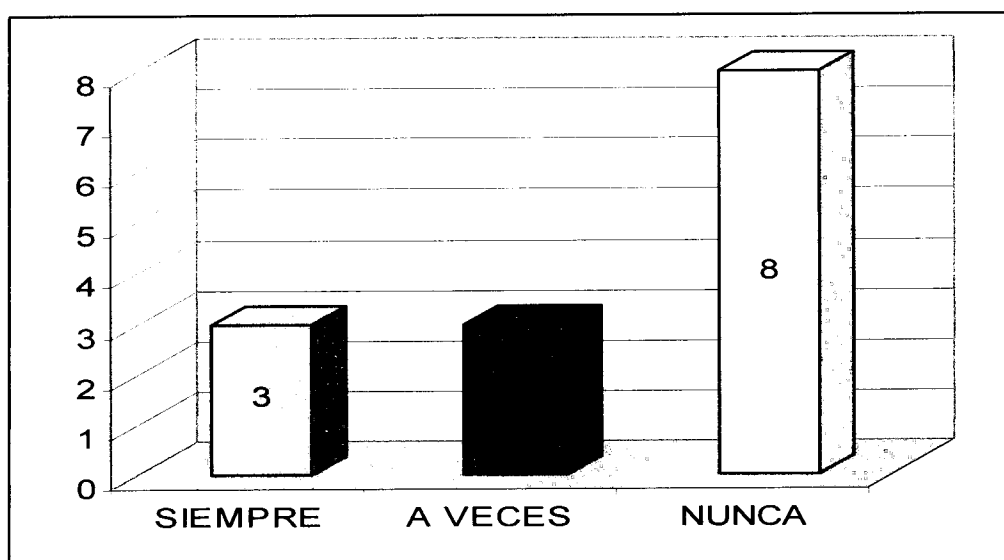
**Indicador:** Planificación. Para la medición de este indicador se analizaron tres ítems (Nº 1, 2, 3)

**Item Nº 1:** Diagnostica las necesidades en el área de la educación física, el deporte y la recreación antes de realizar la planificación.

**Cuadro 5** Diagnóstico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>3</b>	<b>21,42%</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>	<b>21,42%</b>
<b>Nunca</b>	<b>8</b>	<b>57,16%</b>
Total	<b>14</b>	<b>100%</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**Gráfico 1.** Diagnóstico

Item Nº 1

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En los datos señalados en el cuadro 5 y el gráfico 1, se evidencia que 3 docentes de 14 encuestados opinaron que "siempre" cumplen con la fase de diagnóstico, mientras que tres (3) se ubicaron en la categoría "A Veces" y ocho (8) docentes (57,16%) respondieron que "Nunca" diagnostican necesidades al inicio del año escolar en el área de la educación física, el deporte y la recreación. Se esperaba que un significativo número de respuestas se ubicaran en la categoría "siempre" en este indicador, lo cual no coincide con los resultados obtenidos.

Estos resultados indican que un alto porcentaje de docentes (el 78,58%) se ubicaron dentro de los parámetros "nunca" y "a veces", lo que permite inferir que no cumplen con la fase de diagnóstico dentro de la planificación, necesaria para estudiar ó investigar la realidad existente dentro de la organización escolar y permitir emprender acciones en la búsqueda de obtener metas establecidas.

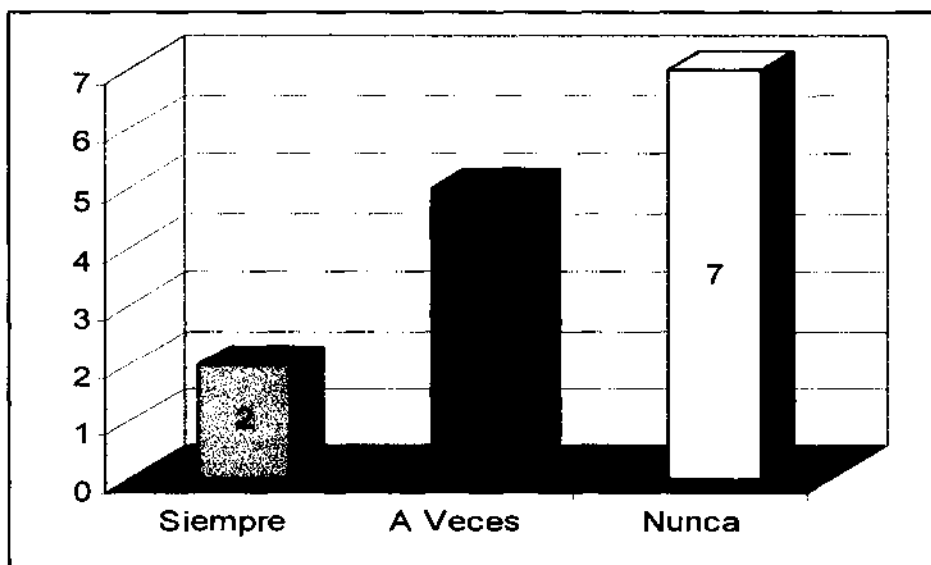
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Item N° 2:** Establece propósitos, metas y objetivos, relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación al inicio del año escolar.

**Cuadro 6** Propósitos, metas y objetivos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>14.29%</b>
<b>A veces</b>	<b>5</b>	<b>35.71%</b>
<b>Nunca</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el gráfico N° 2.



**Gráfico 2. Propósitos, metas y objetivos**

**Ítem N° 2**

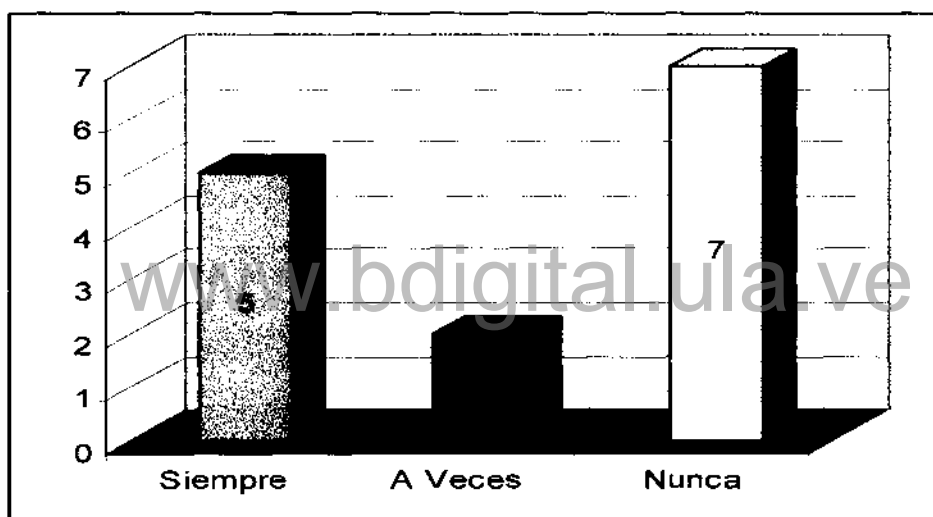
**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

En atención a los datos obtenidos en el cuadro N° 6 y el gráfico N° 2, respecto al ítem 2, se tiene como respuesta significativa que 2 de los 14 docentes opinaron que “siempre” establecen metas, propósitos y objetivos; mientras que 5 expresaron que lo hacen “a veces” y 7 respondieron que “nunca” cumplen con esta actividad. El resultado en este ítem es significativo, ya que 12 de los docentes encuestados, es decir, el 85,71% se ubican en las categorías de “nunca y a veces”, lo que evidencia unos resultados desfavorables en la fase de planificación, la cual, tal como se señala en el marco teórico, permite establecer la direccionalidad de la organización, encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada y permitiendo la eficiencia y eficacia de las actividades relacionadas con el área, programadas en el medio escolar.

**Ítem N° 3:** Planifica estrategias y distribuye los recursos en el área de la educación física, el deporte y la recreación en la institución a la cual pertenece.

**Cuadro 7** Planificación de estrategias y distribución de recursos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>35.71%</b>
<b>A veces</b>	<b>2</b>	<b>14.29%</b>
<b>Nunca</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 3.** Planificación de estrategias y distribución de recursos  
Item N° 3

**Fuente:** Diseño de la autora (2005)

Respecto al ítem N° 3, los resultados presentados en el cuadro 7 y en el gráfico N° 3, evidencian en orden de respuesta significativa que 5 docentes "siempre" planifican estrategias y distribuyen recursos, mientras que 2 señalaron que lo hacen "a veces" y 7 docentes "nunca" planifican ni distribuyen recursos, por lo tanto 9 docentes (el 64,29%) se ubicaron en las categorías "a veces y nunca", evidenciándose de esta manera fallas en la fase de planificación, la cual reviste importancia en el proceso gerencial en

el área de la educación física, el deporte y la recreación de cualquier organización, ya que la misma permite proponerse metas, asignar recursos y establecer tareas o estrategias, (entre las que pueden mencionarse: la elaboración de presupuestos, programación de eventos para recaudar fondos), las cuales van a permitir alcanzarlas de manera eficaz y eficiente.

Los resultados en este indicador no coinciden con la cantidad de respuestas ubicadas en la categoría “siempre”, que se esperaba fueran emitidas por el grupo de docentes objeto de estudio.

**Dimensión:** Gerencia educativa.

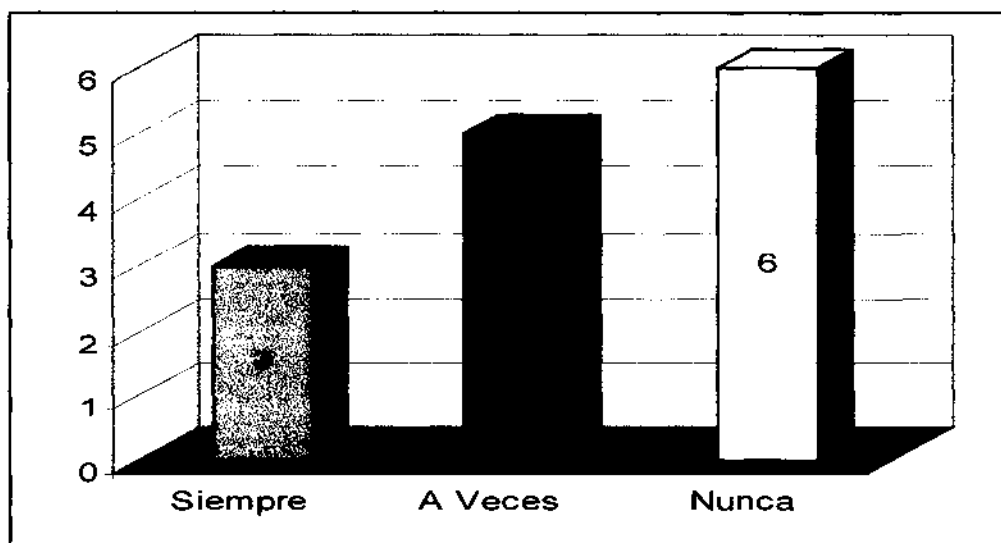
**Indicador:** Organización. Para la medición de este indicador se analizaron tres ítems (Nº 4, 5, 6).

**Item Nº 4:** Pone en práctica y ejecuta los planes realizados.

**Cuadro 8** Ejecución de planes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>3</b>	<b>21,42%</b>
<b>A veces</b>	<b>5</b>	<b>35,71%</b>
<b>Nunca</b>	<b>6</b>	<b>42.85%</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

A continuación se presenta el gráfico Nº 4 para ilustrar los resultados



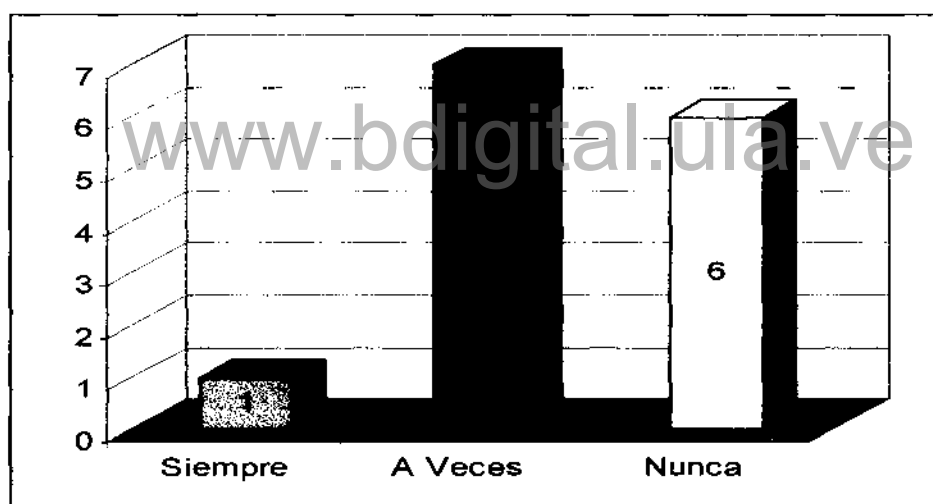
**Gráfico 4. Ejecución de planes.**  
**Item N° 4**  
**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

En relación a los datos presentados en el cuadro 8 y gráfico N° 4, se tiene que 11 docentes (el 78,56%) distribuidos de la manera siguiente: 5 sujetos opinaron que "a veces" y 6 sujetos se ubicaron en la categoría "nunca", por lo que se infiere que los mismos no ponen en práctica ni ejecutan los planes realizados, mientras que solo 3 docentes (el 21,42%) siempre cumplen con esta actividad; evidenciándose una marcada debilidad en la fase de organizar en la cual, tal como se reseña en el marco teórico esta función implica ordenar el trabajo que se va a ejecutar, con la ayuda del ejercicio del liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y la comunicación, herramientas utilizadas con la finalidad de asignar responsabilidades a los miembros del grupo para que cada uno cumpla con sus deberes en un ambiente de armonía, minimizando al máximo los conflictos internos; lo cual conlleva al logro de los fines propuestos en el área de la educación física, el deporte y la recreación.

**Item N° 5:** Cuando organiza actividades relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación, delega funciones.

**Cuadro 9** Delegación de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>1</b>	<b>7.15%</b>
<b>A veces</b>	<b>7</b>	<b>50 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>6</b>	<b>42.85 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 5.** Delegación de funciones

**Item N° 5**

**Fuente:** Diseño de la autora (2005)

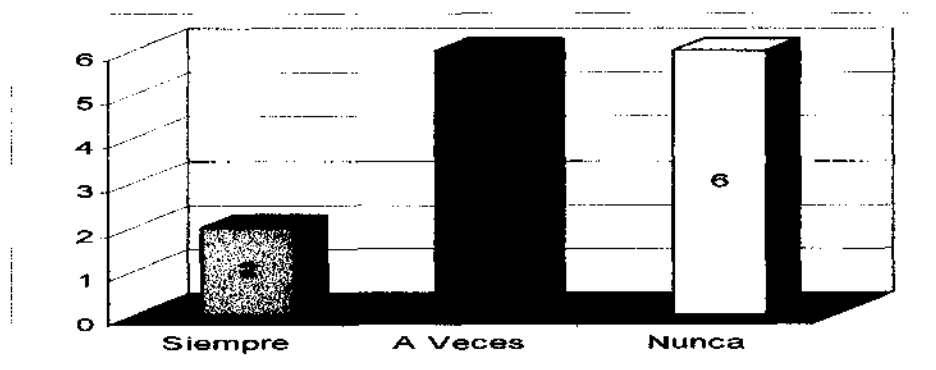
En función a los resultados presentados en el cuadro N° 9 y el gráfico N° 5, se tiene para el ítem 5 que solo 1 docente se ubicó en la categoría siempre, mientras que un elevado porcentaje (el 92,85%), representado por 7 docentes que se ubicaron en las categoría "a veces", y 6 docentes opinaron que "nunca" delegaban funciones; detectándose de esta manera

fallas en la organización de las actividades físicas, deportivas y recreativas en la que según la teoría, debe establecerse entre los miembros de la institución una orientación acorde a la función de cada uno y esto se logra a través de la comunicación, la capacidad de liderazgo que tenga el gerente para ordenar todos los elementos de una manera funcional delegando funciones a los miembros de la institución educativa, para trabajar unidas en función de lograr los objetivos planteados.

**Item N° 6:** Cuando organiza las actividades relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación, busca los recursos (materiales, humanos) y los medios (económicos) necesarios para llevarlas a la práctica.

**Cuadro 10** Búsqueda de recursos y medios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>14.28 %</b>
<b>A veces</b>	<b>6</b>	<b>42.86 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>6</b>	<b>42.86 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 6.** Búsqueda de recursos y medios

Item N° 6

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En atención a los datos señalados en el cuadro N° 10 y el gráfico N° 6, se tiene en orden de respuesta significativa que de 14 docentes consultados, solo 2 “siempre” realizan actividades para buscar los recursos y medios que le permitan llevar a la práctica lo planificado; sumando esta opinión 6 docentes lo hacen “a veces” mientras que otros 6 “nunca” lo hacen, de donde se infiere que un alto porcentaje de docentes (el 85,72%) no toman en cuenta este aspecto que es significativo en la fase organizativa, ya que sin recursos materiales y humanos, ni medios disponibles no se puede llevar a la práctica de manera eficaz y eficiente los planes trazados en el área de la educación física, el deporte y la recreación dentro de una organización escolar, en este sentido, señala Ramírez (2000) que en el ámbito deportivo organizar se refiere a dotar de todos los elementos necesarios a la organización para su funcionamiento, identificando y agrupando el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidades en función de objetivos planteados.

Se esperaba que un significativo número de respuestas se ubicaran en la categoría “siempre” en el indicador estudiado, lo cual no coincide con los resultados obtenidos.

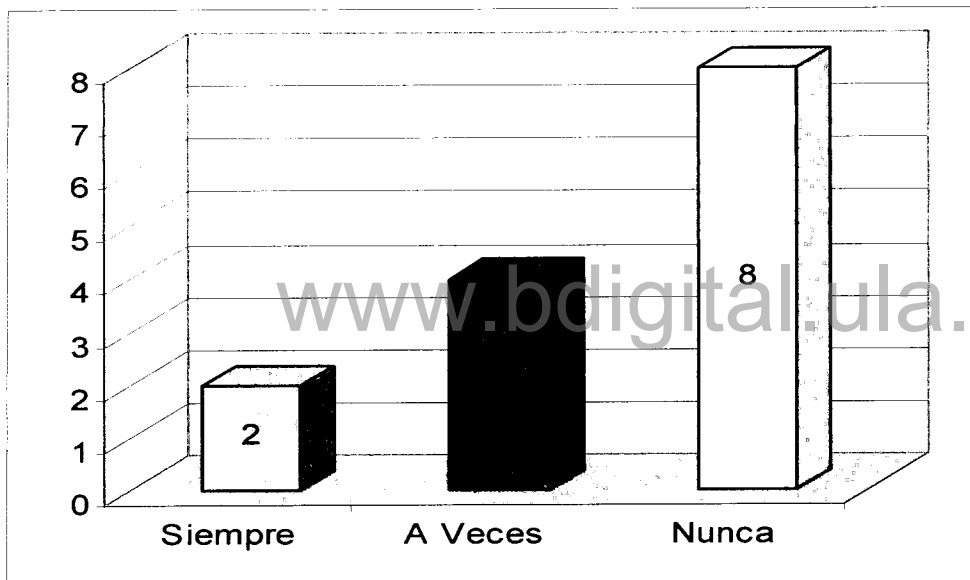
**Dimensión:** Gerencia educativa.

**Indicador:** Dirección. Para la medición de este indicador se analizaron dos ítems (N° 7, 8).

**Item N° 7:** Cuando distribuye las tareas, da orientaciones precisas para la realización de las mismas.

**Cuadro 11** Distribución de tareas y orientaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>14.28 %</b>
<b>A veces</b>	<b>4</b>	<b>28.58 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>8</b>	<b>57.14 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 7. Distribución de tareas y orientaciones.**

**Item N° 7**

**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

Los resultados obtenidos respecto al ítem 7, reflejados en el cuadro N° 11 y el gráfico N° 7, indican que 2 docentes distribuyen “siempre” las tareas y orientan sobre las mismas, mientras que 4 lo hacen “a veces” y 8 docentes manifestaron que “nunca”.

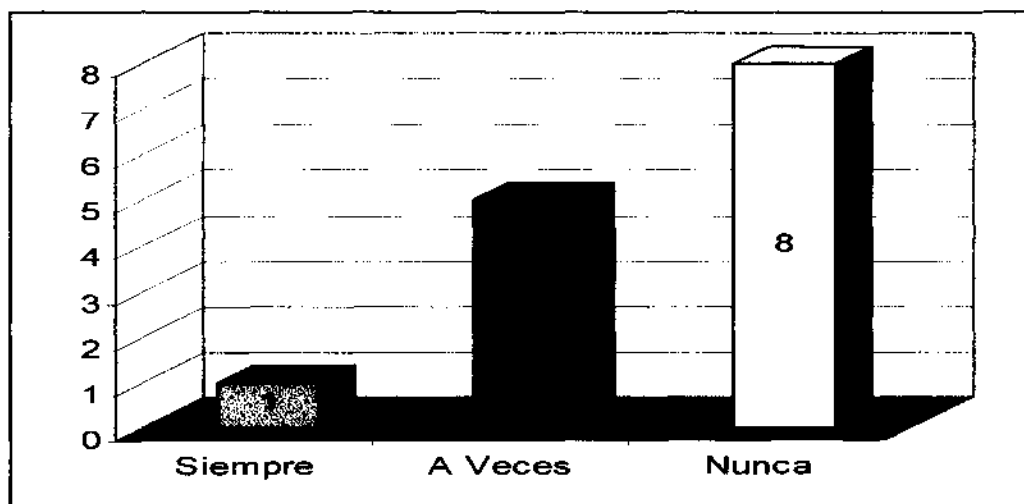
Estos datos son significativos, ya que el 85,72% de los docentes consultados no manifiestan conductas acordes relacionadas a la fase de dirección, en la cual, tal como se señala en el marco teórico, debe utilizarse

la comunicación como herramienta efectiva para motivar y orientar a las personas a que realicen las tareas asignadas eficientemente y contribuyan de ésta manera al logro de la misión institucional.

**Item N° 8:** Coordina y supervisa el cumplimiento de las tareas asignadas.

**Cuadro 12** Coordinación y supervisión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>1</b>	<b>7.15 %</b>
<b>A veces</b>	<b>5</b>	<b>35.71 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>8</b>	<b>57.14 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 8.** Coordinación y supervisión

Item N° 8

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En atención a los resultados presentados en el cuadro N° 12 y gráfico N° 8, respecto al ítem 8, se evidencia que 13 de los 14 docentes objeto de estudio, (el 92,85%), de los cuales 5 sostienen que “a veces” y 8 manifestaron que “nunca” coordinan ni supervisan las actividades, mientras que solo 1 docente (el 7,15%) señaló que “siempre” lo hace.

Estos resultados reflejan fallas en la fase de dirección, en la cual debe existir coordinación de esfuerzos entre los miembros de la institución que permita el éxito de la gestión en el área de la educación física, el deporte y la recreación en cualquier organización escolar. En este sentido, el gerente se convierte en el impulsor y coordinador de las acciones y esfuerzos planificados y llevados a la práctica por cada uno de los miembros en consecución de los objetivos propuestos.

El orden de respuestas emitidas en este indicador, no cubre las expectativas de la investigadora, ya que un bajo porcentaje de docentes se ubicaron en la categoría “siempre”.

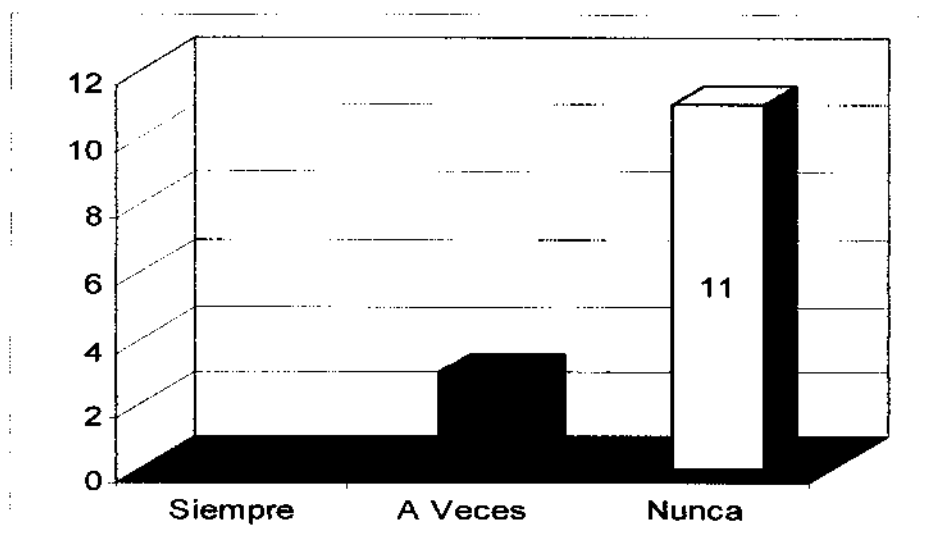
**Dimensión:** Gerencia educativa.

**Indicador:** Control. Para la medición de este indicador se analizaron dos ítems (N° 9, 10).

**Item N° 9:** Controla las actividades que se van cumpliendo en la institución, relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación con la finalidad de verificar logros.

**Cuadro 13** Verificación de logros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>	<b>21.42 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>11</b>	<b>78.58 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



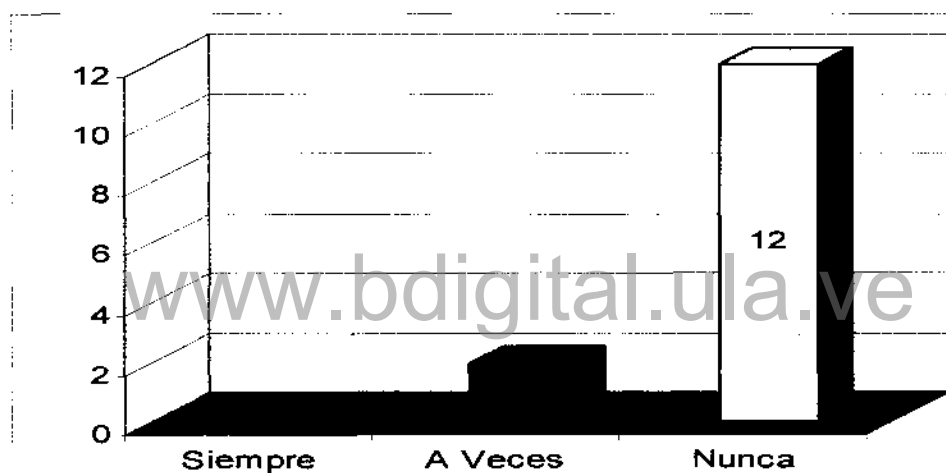
**Gráfico 9. Verificación de logros**  
**Item N° 9**  
**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

En base a los resultados obtenidos en el ítem 9, los cuales se reflejan en el cuadro 13 y gráfico 9, se observa que de los 14 docentes estudiados 3 señalan que “a veces” verifican logros alcanzados, mientras que 11 docentes “nunca” lo hacen. Los resultados son significativos, ya que se infiere que los docentes objeto de estudio no cumplen con la fase de control que es tan importante dentro del proceso gerencial en el área de la educación física, el deporte y la recreación, a través de la cual se garantiza el cumplimiento de lo planificado, organizado y distribuido, en otras palabras, se verifica si se están logrado los objetivos y además de ello si los resultados obtenidos son los previstos en la planificación que se realiza.

**Item N° 10:** Cuando detecta fallas en las tareas asignadas, las corrige para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Cuadro 14** Corrección de fallas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>A veces</b>	<b>2</b>	<b>14.29 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>12</b>	<b>85,71 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>



**Gráfico 10.** Corrección de fallas.

Item N° 10

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En función de los datos expuestos en el cuadro N° 14 y el gráfico N° 11, en donde 2 de los 14 docentes respondieron que "a veces" corrigen fallas y 12 "nunca" lo hacen, se observa que todos los sujetos estudiados no cumplen con este aspecto importante dentro de la fase de control, ya que se evidencia que no aplican correctivos pertinentes durante la realización de las actividades de educación física, deportivas y recreativas, lo que a su vez influye de manera negativa en el logro de fines institucionales. En este sentido se reafirma lo señalado en el marco teórico, donde Chong (2003)

señala que esta fase reviste gran importancia en el proceso gerencial, ya que permite realizar las correcciones pertinentes, de acuerdo a lo planificado, con la finalidad de medir el desempeño de los subordinados de acuerdo a las metas propuestas.

Se esperaba que un significativo número de respuestas se ubicaran en la categoría "siempre" en el indicador estudiado, lo cual no coincide con los resultados obtenidos.

**Dimensión:** Gerencia educativa.

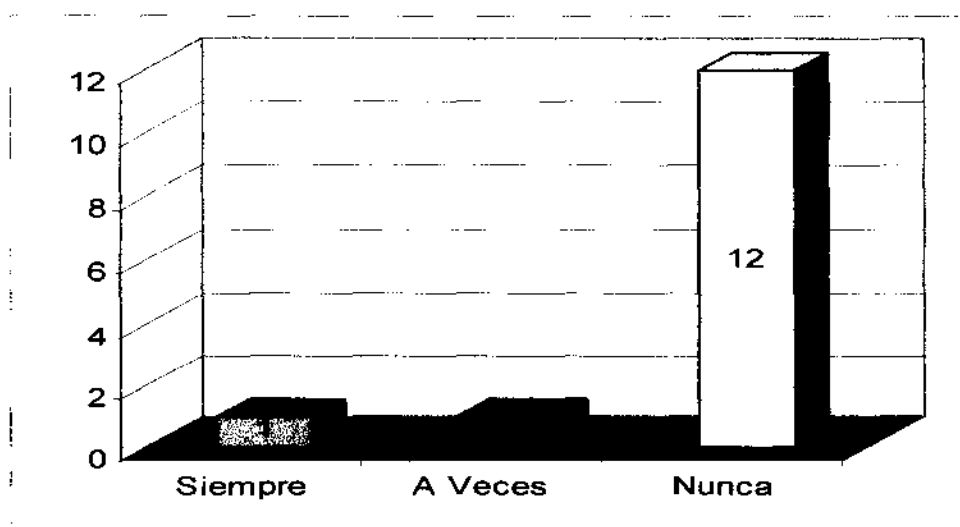
**Indicador:** Evaluación. Para la medición de este indicador se analizaron dos ítems (Nº 11, 12).

**Ítem Nº 11:** Evalúa resultados de la labor cumplida y los compara con los objetivos propuestos

**Cuadro 15** Comparación de resultados con objetivos propuestos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>1</b>	<b>7.14 %</b>
<b>A veces</b>	<b>1</b>	<b>7.14 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>12</b>	<b>85.72 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

A continuación el gráfico que ilustra resultados.



**Gráfico 11. Comparación de resultados con objetivos propuestos. Item N° 11**  
**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

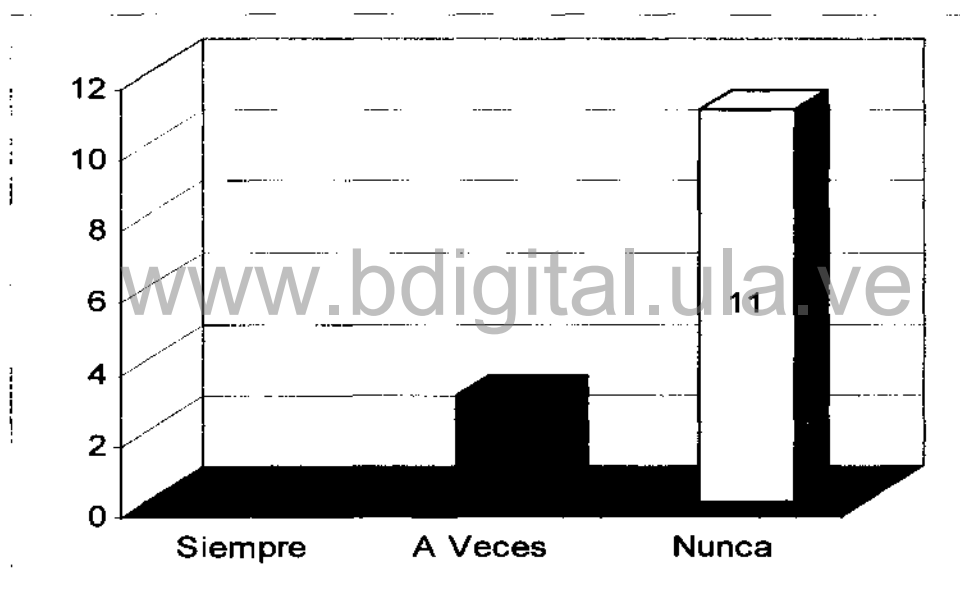
Los resultados obtenidos respecto al ítem 11, reflejados en el cuadro N° 15 y el gráfico N° 11, indican que 1 docente “siempre” compara resultados con los objetivos propuestos, mientras que 1 lo hace “a veces” y 12 docentes manifestaron que “nunca”.

Los resultados son significativos, ya que el 92,86% de los docentes consultados manifestaron no cumplir con este proceso de información y retroinformación de las estrategias que aplican, teniendo como consecuencia una marcada debilidad en esta fase de la gestión de la educación física, el deporte y la recreación. Cabe señalar la relevancia de la misma, de acuerdo a lo reseñado en el marco teórico en donde se establece que el proceso de evaluación se refiere fundamentalmente a la revisión de las estrategias que la organización plantea, lo cual permite comparar los resultados reales con las metas esperadas.

**Item N° 12:** Utiliza instrumentos de evaluación que permitan visualizar los logros de los objetivos propuestos.

**Cuadro 16** Utilización de instrumentos para visualizar logros.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>	<b>21,42 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>11</b>	<b>78,58 %</b>
Total	14	100 %



**Gráfico 12.** Utilización de instrumentos para visualizar logros.

Item N° 12

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En función de los datos expuestos en el cuadro N° 16 y el gráfico N° 12, en donde 3 de los 14 docentes respondieron que “a veces” utilizan instrumentos para visualizar los logros alcanzados y 11 “nunca” lo hacen, se observa que todos los sujetos estudiados no cumplen con este aspecto importante dentro de la fase de evaluación, ya que la característica fundamental de la misma es la medición y verificación de los logros para

determinar si los resultados obtenidos son pertinentes en relación a las metas y objetivos trazados y por lo tanto, la utilización de instrumentos de registro es fundamental.

Los resultados del indicador analizado, no coinciden con la cantidad de respuestas ubicadas en la categoría "siempre", que se esperaba fueran emitidas por el grupo de docentes objeto de estudio.

**Dimensión:** Procesos organizacionales.

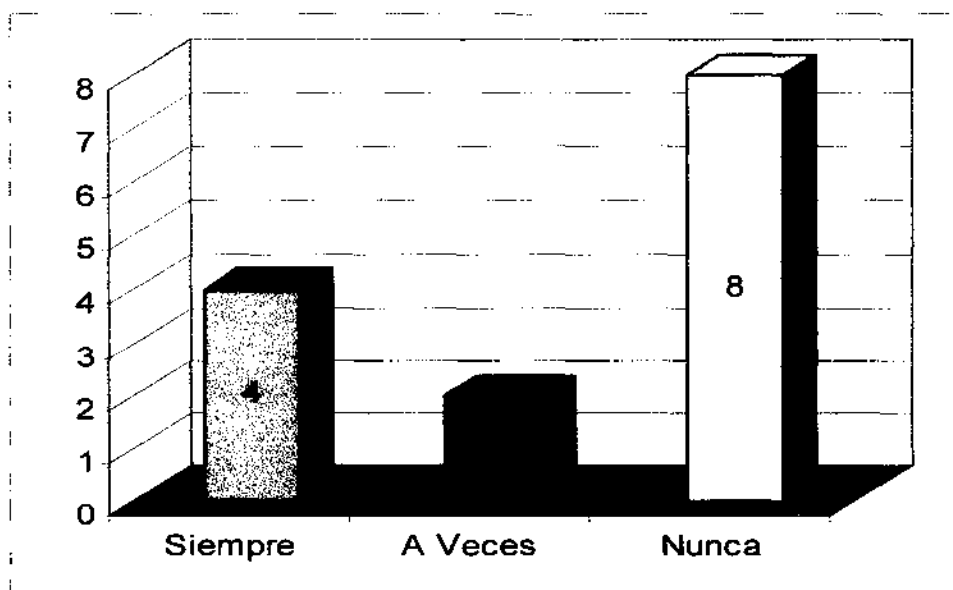
**Indicador:** Liderazgo. Para la medición de este indicador se analizaron dos ítems (Nº 13, 14).

**Item Nº 13:** Ejerce poder y autoridad en la institución donde labora.

**Cuadro 17** Poder y autoridad en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>28.57 %</b>
<b>A veces</b>	<b>2</b>	<b>14.29 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>8</b>	<b>57.14 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

A continuación el gráfico que ilustra resultados.



**Gráfico 1. Poder y autoridad en la institución**  
**Item N° 13**

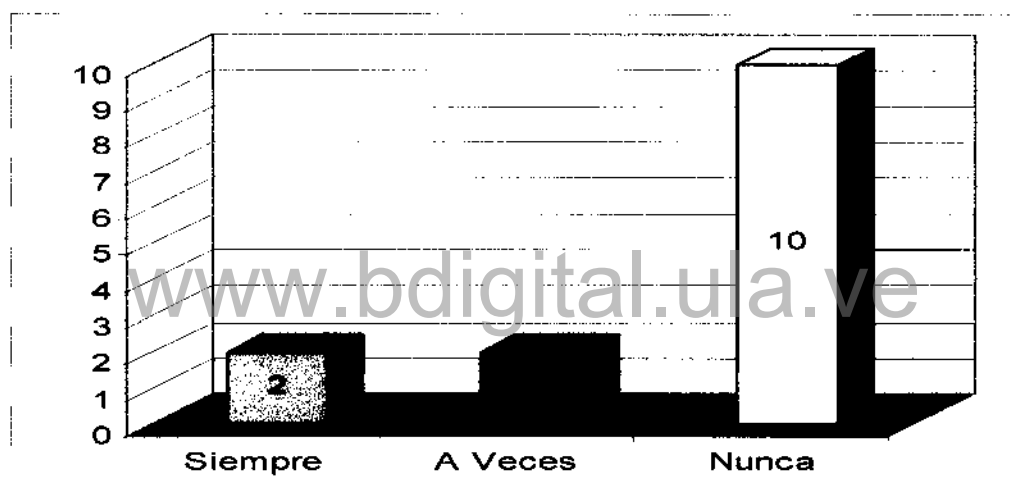
**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

Los resultados señalados en el cuadro N° 17 y el gráfico N° 13, se tiene en orden de respuesta significativa que de 14 docentes consultados, solo 4 docentes manifiestan que "siempre" ejercen poder y autoridad en su medio de trabajo; sumando ésta opinión 2 docentes lo ejercen "a veces" mientras que otros 8 "nunca" manifiestan esta conducta, de donde se infiere que un alto porcentaje de docentes (el 71,43%) presentan debilidad en este aspecto característico del liderazgo. En este sentido, Chiavenato (2.002) afirma que "en una organización, el poder es la capacidad de controlar y afectar las acciones y decisiones de las demás personas y la autoridad viene dada por el ejercicio legítimo del poder, otorgado por la posición jerárquica que se tiene." (p.559)

**Item N° 14:** Ejerce influencia sobre los demás dentro de la organización escolar.

**Cuadro 18** Influencia sobre los demás

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>14.29 %</b>
<b>A veces</b>	<b>2</b>	<b>14.29 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>10</b>	<b>71.42 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 14.** Influencia sobre los demás.

Item N° 14

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En atención a los resultados presentados en el cuadro N° 18 y el gráfico N° 14, se tiene para el ítem 14 que solo 2 docentes se ubicaron en la categoría “siempre”, mientras que un elevado porcentaje (el 85,71%), representado por 2 docentes que se ubicaron en las categoría “a veces”, y 10 docentes dijeron que “nunca” ejercían influencia sobre los demás; de esta manera se infiere que existen fallas en relación al liderazgo institucional, ya que la influencia interpersonal, tal como se señala en el marco teórico, es un elemento que va unido al proceso de comunicación para la consecución

de una o varias metas. Así mismo, el Docente de Educación Física para lograr los objetivos propuestos, debe cumplir con unas condiciones básicas de líder, comunicador y conductor de grupos.

El número de respuestas emitidas en la categoría “siempre”, no cubren las expectativas de la investigadora y por lo tanto se refleja una marcada debilidad en este proceso organizacional.

**Dimensión:** Procesos organizacionales.

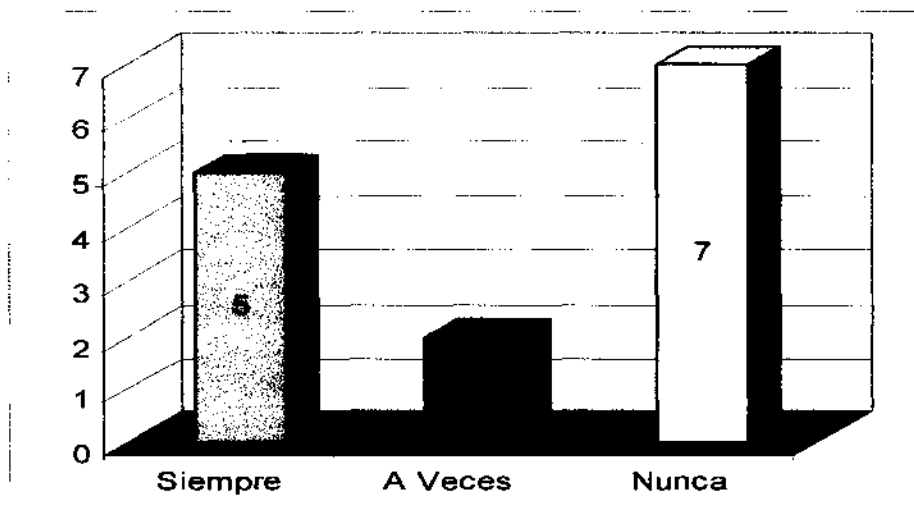
**Indicador:** Comunicación. Para la medición de este indicador se analizaron dos ítems (Nº 15, 16).

**Item Nº 15:** Comunica a los demás miembros de la institución los propósitos, metas y objetivos planteados en el área de la educación física, el deporte y la recreación.

**Cuadro 19** Comunica propósitos, metas y objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>35.71 %</b>
<b>A veces</b>	<b>2</b>	<b>14.29 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>7</b>	<b>50 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

A continuación el gráfico que ilustra resultados.



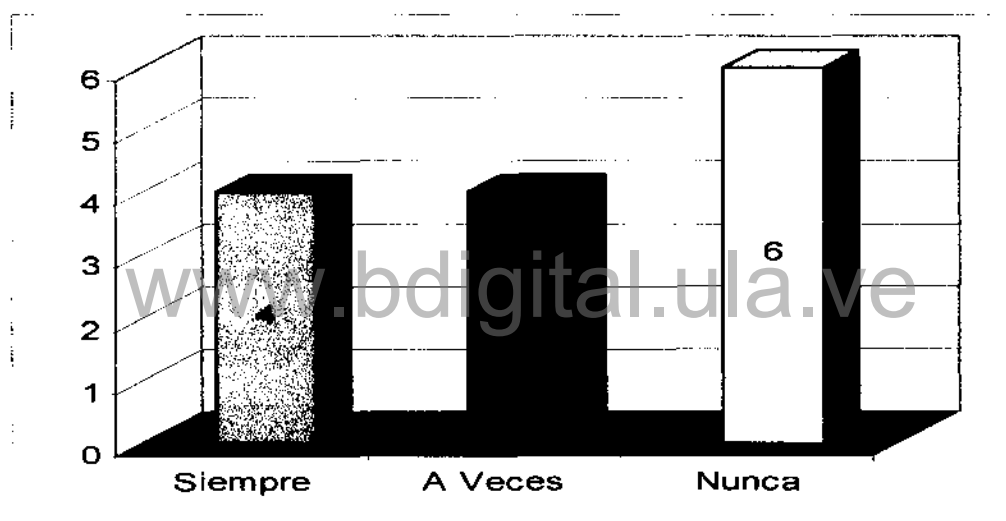
**Gráfico 15. Comunica propósitos, metas y objetivos**  
**Item N° 15**  
**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

En función de los datos señalados en el cuadro N° 19, gráfico N° 15, cinco (5) docentes respondieron que “siempre” comunican a los demás miembros de la institución los propósitos, metas y objetivos, mientras que 2 respondieron que “a veces” y 7 opinaron que “nunca” lo hacen. Dichos resultados reflejan la falta de comunicación por parte de los sujetos objeto de estudio, ya que un significativo porcentaje (el 64,29%) se ubicaron en las categorías de “a veces y nunca”, lo cual repercute de manera negativa en el desarrollo óptimo de la gestión de la educación física, el deporte y la recreación, que dichos docentes deseen emprender en sus instituciones; en este sentido cabe resaltar que la comunicación facilita establecer en los grupos, acuerdos de relación convenientes para coordinar esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

**Item N° 16:** Mantiene comunicación constante con los miembros de la institución para llegar a acuerdos que faciliten el logro de las metas propuestas.

**Cuadro 20** Comunicación constante.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>28.57 %</b>
<b>A veces</b>	<b>4</b>	<b>28.57 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>6</b>	<b>42.86 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 16.** Comunicación constante.

Ítem N° 16

Fuente: Diseño de la autora (2005)

En atención al cuadro N° 20 y al gráfico N° 16 respecto al ítem 16, se evidencia que 4 de los docentes “siempre” mantienen comunicación constante con miembros de la institución, mientras que 4 respondieron que “a veces” y 6 se ubicaron en la categoría “nunca”.

Los resultados reflejan que 10 de los 14 docentes estudiados se ubicaron en las alternativas “a veces y nunca”, lo que demuestra que existen dificultades en la comunicación, la cual es un recurso fundamental dentro

de la gestión de la educación física, el deporte y la recreación, ya que sirve de medio de motivación, de estrategia y de desempeño de las personas que hacen vida dentro de una institución escolar; al respecto Chiavenato (1999) opina que si dentro de una estructura organizativa existen fallas a nivel de la comunicación, supervisión y de liderazgo, las relaciones intergrupales se ven afectadas lo cual conlleva a que baje la moral, disminuya los niveles de rendimiento laboral y se presente con mayor rapidez la fatiga en los miembros de la organización.

El número de respuestas emitidas en la categoría "siempre", no coinciden con lo esperado por la investigadora y por lo tanto se refleja una marcada debilidad en este indicador.

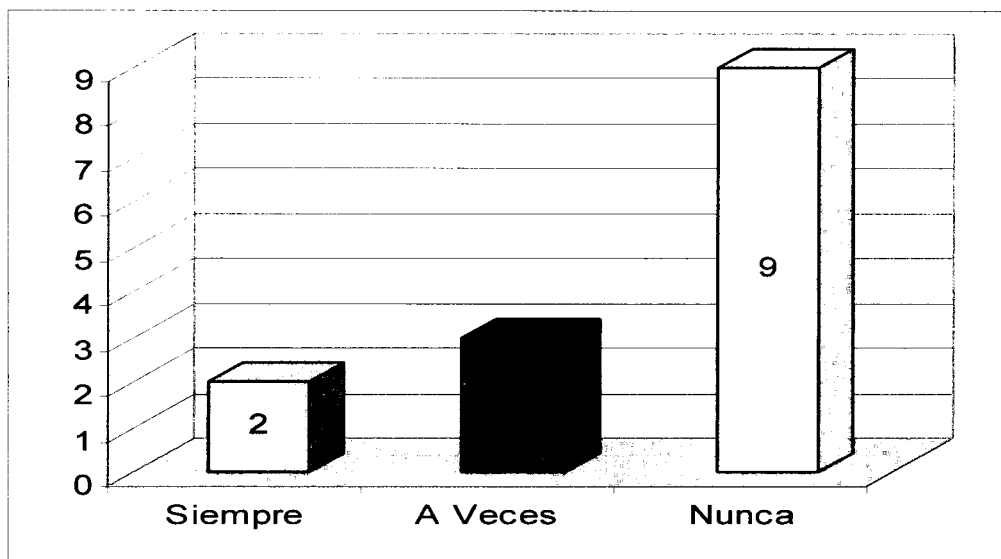
**Dimensión:** Procesos organizacionales.

**Indicador:** Toma de Decisiones. Para la medición de este indicador se analizaron dos ítems (Nº 17, 18).

**Item Nº 17:** Toma las decisiones en equipo para mantener mayor vínculo entre los miembros de la institución.

**Cuadro 21** Decide en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>14.28 %</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>	<b>21.43 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>9</b>	<b>64.29 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 17. Decide en equipo**  
**Item N° 17**

**Fuente: Diseño de la autora (2005)**

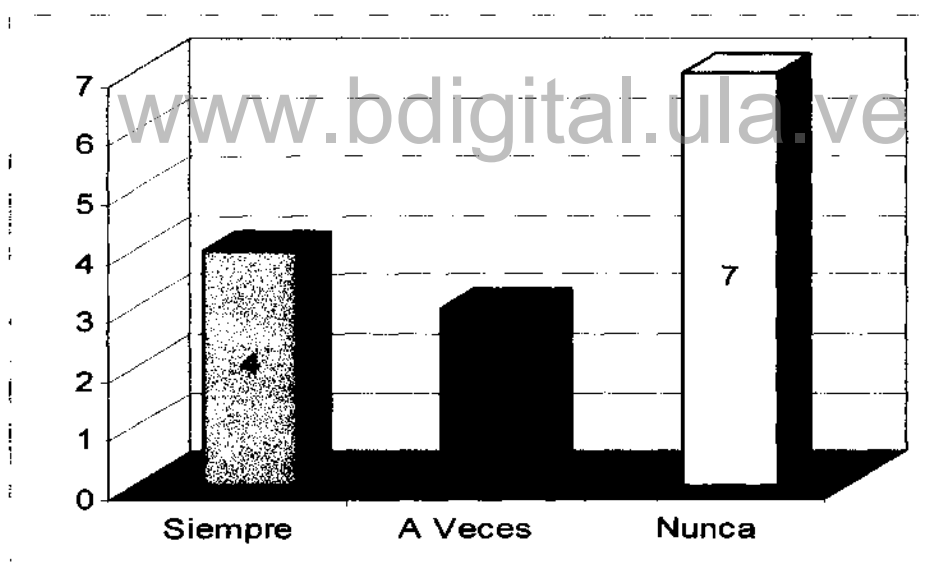
En orden de respuesta significativa, se evidencia en el cuadro N° 21 y gráfico 17, que de 14 docentes encuestados, solo 2 manifestaron que "siempre" toman las decisiones en equipo, mientras que 3 opinaron que lo hacen "a veces" y 9 se ubicaron en la alternativa "nunca"; se infiere que el 85,72% de los docentes objeto de estudio no consideran importante este proceso organizacional, el cual le brinda a cualquier gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación la oportunidad de conservar el control sobre el grupo y por ende mantener orientados los esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

De acuerdo a los planteamientos reflejados en el marco teórico, la gerencia participativa, se caracteriza por la delegación de funciones, donde es imperativa la toma de decisiones compartidas por el grupo en donde se oigan y se tomen en cuenta las consideraciones de cada miembro para llegar a un acuerdo final en busca de mejores alternativas que permitan a la organización crecer y lograr los fines propuestos.

**Ítem N° 18:** Toma en consideración las opiniones de los demás a la hora de decidir.

**Cuadro 22** Considera las opiniones de los demás

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>28.57 %</b>
<b>A veces</b>	<b>3</b>	<b>21.43 %</b>
<b>Nunca</b>	<b>7</b>	<b>50 %</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>



**Gráfico 18.** Considera las opiniones de los demás  
ítem N° 18

**Fuente:** Diseño de la autora (2005)

De acuerdo a los datos presentados en el cuadro 22 y gráfico 18, relacionados con el ítem 18, se observa que de 14 docente 4 opinaron que "siempre" consideran las opiniones de los demás a la hora de decidir,

mientras que 3 manifestaron que lo hacen "a veces" y 7 respondieron que "nunca".

El análisis de estos resultados permite deducir que existen problemas al momento de decidir sobre situaciones que afectan al grupo, lo cual es una debilidad en el ejercicio de la gerencia de la educación física, el deporte y la recreación, ya que, tal como se señala en el marco teórico, cuando las decisiones son compartidas por el grupo de trabajo, los integrantes se motivan para realizar sus funciones de una manera eficaz y eficiente lo que permite lograr los fines propuestos y resolver las dificultades del proceso gerencial.

En este sentido, el profesor de educación física, ante un conflicto presente, debe tener la capacidad para identificar la alternativa más viable que se presenta en la solución del problema, tomando en consideración las opiniones de los demás, para luego evaluar el impacto de la aplicación de la misma y compararlo con los resultados previstos.

El número de respuestas emitidas en la categoría "siempre", no coinciden con lo esperado por la investigadora y por lo tanto se evidencia una marcada debilidad en este indicador.

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación permiten realizar el siguiente análisis cualitativo por cada indicador.

En relación con la fase de planificación y en base al análisis efectuado a los ítems N° 1, 2 y 3, los resultados indican que un significativo número de docentes opinaron que "nunca" cumplen con la planificación de actividades relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación en sus instituciones, ya que aspectos como la realización de un diagnóstico previo, establecer propósitos, metas, objetivos y estrategias, elaboración del presupuesto, la previsión de ingresos y egresos, la planificación de actividades de autogestión no son tomados en cuenta, lo cual permite inferir que hay debilidades en esta fase del proceso gerencial, incidiendo de manera negativa en la eficacia y eficiencia de la gerencia en ésta área.

De los resultados de los ítems N° 4, 5 y 6, en los que se diagnosticaron las competencias de los docentes en la fase de organización, se infiere que existe desconocimiento de lo que significa "organizar" actividades relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación, ya que un número elevado de docentes manifestaron que "nunca" ejecutan y ponen en práctica los planes, delegan funciones ni buscan los recursos ni medios necesarios para cumplir con las mismas; de lo que se evidencia una marcada debilidad a la hora de buscar los recursos tanto materiales como humanos, desconocimiento de lo que significa el autofinanciamiento como alternativa para solventar el aspecto económico; esta situación es desfavorable, ya que la falta de organización genera caos en el desarrollo de una planificación e influye negativamente en los resultados esperados en el proceso gerencial.

En atención a los resultados encontrados en los ítems N° 7 y 8, en los que se midió el nivel de competencias de los docentes estudiados en la fase de dirección, se encontró que un alto porcentaje de participantes se ubicó en las alternativas "a veces y nunca", lo que permite inferir que existe debilidad a la hora de distribuir y asignar tareas, así como también en el momento de coordinar el trabajo y supervisarlos, acciones éstas fundamentales para el ejercicio de una gerencia eficaz y eficiente.

De los resultados reflejados en los ítems N° 9 y 10, relacionados con el control gerencial, se evidencia que la mayoría de los docentes no le dan importancia a la acción de controlar y verificar resultados y por lo tanto, se vislumbra la posibilidad de que no corrijan las fallas que pudiesen encontrar en el desarrollo de las actividades planificadas en el área de la educación física, el deporte y la recreación. Estos aspectos resultan relevantes en el proceso gerencial, ya que permiten verificar si lo que se ha planificado está en concordancia con los objetivos planteados y si existen fallas, corregirlas con la finalidad de alcanzar óptimos resultados.

En relación a los resultados de los ítems N° 11 y 12, referidos al diagnóstico de competencias en el subproceso evaluación, se refleja que la mayoría de los docentes “nunca” evalúan los resultados del trabajo realizado y por lo tanto se deduce que no comparan los mismos con los objetivos planteados, en consecuencia la tendencia de los resultados se orienta hacia la falta de utilización de instrumentos de evaluación que permitan visualizar los logros de los objetivos y metas propuestas. Esta situación compromete la efectividad del proceso gerencial, e incide negativamente en el logro de metas que un gerente se planteó en su organización escolar.

Respecto a los procesos organizacionales, a las habilidades, capacidades y destrezas relacionadas con la comunicación, toma de decisiones y liderazgo, escogidos para ser diagnosticados a los docentes objeto de estudio y reflejados en los resultados de los ítems N° 13, 14, 15, 16, 17 y 18, se observa que los resultados son significativos, ya que la mayoría de los sujetos opinaron que no ejercen liderazgo en el sitio de trabajo, igualmente no hay una comunicación asertiva y constante con los miembros de la institución, aunado a esto, la participación en la toma de decisiones en equipo es deficiente. Situaciones estas, que reflejan una tendencia probabilística hacia la falta de preparación y conocimiento por parte de los docentes estudiados en cuanto a la importancia de estos procesos en el clima organizacional y por ende en las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Según respuestas emitidas por los docentes estudiados en la presente investigación y en base a los objetivos específicos planteados en el capítulo I, se presentan las siguientes conclusiones:

En atención al objetivo número 1, en el que se pretendía diagnosticar el nivel de competencias que en el área de gerencia tenían los docentes de educación física de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador, del estado Mérida, los resultados indican que un alto porcentaje de ellos se inclinaron hacia las alternativas “a veces y nunca”, lo que permite inducir la existencia de fallas en cuanto a las competencias básicas en el proceso gerencial; a nivel de: planificación, organización, dirección, control y evaluación; además de ello, las posibles debilidades en relación con los procesos organizacionales: el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones, aspectos que un gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación debe dominar para cumplir eficientemente sus funciones como tal, dentro de una organización bien sea esta escolar o deportiva.

En relación con la planificación, organización, dirección, control y evaluación los resultados arrojados son significativos para inferir que los docentes estudiados no cumplen con los criterios establecidos en el marco teórico expuesto, en el que se señala la importancia de estos elementos intervinientes en el proceso gerencial, ya que los mismos permiten concatenadamente y en orden de ejecución, llevar a la práctica un diagnóstico que induce a establecer a través de un plan de acción, los

propósitos, metas, objetivos, estrategias y recursos para dirigir el esfuerzo colectivo hacia el logro de metas institucionales, así como también distribuir la autoridad, asignar tareas, manejar los recursos necesarios (humanos y materiales), influenciar y motivar a través de la comunicación y el liderazgo a los demás para lograr que cada miembro ejecute las funciones inherentes a su cargo; tomar decisiones grupales acertadas ante eventuales conflictos que pudieran presentarse dentro de la organización; retroinformar y corregir errores para garantizar el cumplimiento de lo planificado y por último evaluar los resultados obtenidos para de esta manera medir el logro de las metas y objetivos propuestos; todo ello con la única finalidad de cumplir a cabalidad con una gerencia de la educación física, el deporte y la recreación de manera efectiva dentro de las organizaciones escolares, que contribuya en la formación integral del educando.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se vislumbra la necesidad de la capacitación del docente de educación física y por lo tanto, se reafirma lo planteado en el capítulo II, en el que se establece que para poder lograr la organización materializar los objetivos institucionales, se deben diagnosticar las necesidades y luego capacitar al personal, lo que se traduce en integrar a la institución un trabajador debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe eficientemente sus funciones.

Por otra parte se considera que una vía de capacitación para el docente de educación física, es la participación en talleres por cuanto con esta estrategia obtendrían conocimientos teóricos prácticos que le permitirían detectar sus debilidades en los aspectos relacionados con la gerencia y algunos procesos organizacionales mas influyentes, lo cual a su vez les permitiría compartir sus experiencias con otros docentes a fin de que se logre la interacción de aprendizajes.

Queda justificada de esta manera la propuesta de diseñar un programa de capacitación gerencial dirigido a dichos docentes, a nivel de

instituciones de educación básica de la tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador del estado Mérida.

### **Recomendaciones**

Según lo expuesto, se recomienda a las autoridades del Postgrado de Educación Física de la Universidad de Los Andes, difundir ante los directivos de la Zona Educativa del Estado Mérida, los resultados obtenidos en la presente investigación para que estos lleven a la práctica las propuestas que resultan de investigaciones realizadas por los estudiantes del postgrado, mención Gerencia del Deporte.

Asimismo, se recomienda a la Facultad de Humanidades y Educación, Departamento de Educación Física de la Universidad de Los Andes, analizar la posibilidad de incluir dentro de las prácticas profesionales de los futuros docentes, una, referida específicamente a realizar pasantías en el área gerencial en Instituciones donde se promuevan actividades relacionadas con la educación física, el deporte y la recreación, que les permita de esta manera, relacionarse y llevar a la práctica los conocimientos teóricos que sobre la gerencia y los procesos organizacionales reciben durante su formación académica, ya que la dinámica actual de la sociedad ha generado nuevos paradigmas en el entorno educativo que exigen del licenciado en esta área, el cumplimiento de diferentes roles.

Sobre lo antes referido, la Facultad de Humanidades y Educación, Departamento de Educación Física de la Universidad de Los Andes, pudiera considerar la posibilidad de egresar un profesional a nivel de pregrado, con la mención en gerencia de la educación física, el deporte y la recreación, lo cual le permitiría al nuevo licenciado, tener un campo laboral más amplio, ya que estaría formado para ocupar los cargos directivos, coordinaciones,

jefaturas de dependencias relacionados con el área, tales como: direcciones de deportes de: gobernaciones, alcaldías, zonas educativas, institutos tecnológicos, institutos deportivos nacionales, regionales, municipales, parroquiales, entre otros.

Igualmente, a los entes gubernamentales y municipales del estado Mérida, relacionados con la educación, se les recomienda tomar en consideración la presente propuesta, ya que facilitaría la capacitación en el campo de la gerencia de la educación física, el deporte y la recreación de los docentes del área adscritos a sus dependencias, repercutiendo en el desempeño laboral y por ende en el logro de metas institucionales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Diseño de un Programa de Capacitación Gerencial Para Docentes de Educación Física**

##### ***Presentación***

El desarrollo evolutivo del ser humano, tiene como base primordial la educación. El punto de partida del aprendizaje del individuo se basa en la percepción de la realidad a través de los sentidos, esta percepción puede ser educada por medio de enseñanzas, trabajo y valores, logrando un hombre valioso y útil en el medio donde se desenvuelve.

En este contexto, la capacitación permite educar en forma general y específica al trabajador, de acuerdo a la época que le corresponde vivir; permitiendo de esta manera el desarrollo y perfeccionamiento del hombre y su adaptación a los cambios y avances sociales, económicos y tecnológicos que acontecen en la sociedad, entendidas desde luego, las sociedades intermedias como las empresas y las organizaciones, dentro de las cuales se ubican las educativas.

De acuerdo al planteamiento anterior, el papel del profesor de educación física dentro de un entorno educativo consiste en romper esquemas de trabajo obsoletos y abrirse a los nuevos paradigmas que en materia de gerencia se imponen actualmente, los cuales permiten un desempeño óptimo, en ambientes de trabajo productivos en donde prevalece

la armonía en las relaciones interpersonales, lo cual permitiría lograr una educación de calidad.

La propuesta del presente estudio está dirigida a promover cambios sustanciales en los profesores de educación física, para que estos, además de cumplir con su rol de docente; también sean gerentes en sus lugares de trabajo y se sientan comprometidos ética y profesionalmente con su desempeño laboral, exigiendo de esta manera una actualización constante, que les permita adquirir nuevos conocimientos, perfeccionar los que ya tienen y optimizar el desempeño laboral, contribuyendo así con el fortalecimiento de la organización escolar a la cual pertenecen.

El programa que se propone, se llevará a efecto a través de talleres de sensibilización y capacitación en los procesos gerenciales, con la inclusión de algunos procesos organizacionales que influyen directamente en el desenvolvimiento del gerente eficiente en el área del deporte; éstos talleres estarían dirigidos a los docentes de educación física que laboran en Instituciones de educación básica de tercera etapa de la Parroquia Spinetti Dini, del Municipio Libertador del estado Mérida.

### ***Justificación***

La presente propuesta está enmarcada en el propósito fundamental que tiene el estado venezolano de brindar una educación integral y de calidad, que permita la formación de un ciudadano apto tanto física, mental e intelectualmente para incorporarse al desarrollo productivo del país.

En este orden de ideas, la enunciación de una propuesta que esté enmarcada en un programa de capacitación gerencial para docentes de educación física, con el propósito de ofrecerles estrategias de apoyo para aportarles conocimientos y experiencias prácticas en el área gerencial, sería relevante para mejorar sus funciones laborales cotidianas, lograr identificarse con un estilo de liderazgo, que tengan la capacidad de

comunicarse de manera asertiva y que puedan tomar decisiones individuales y grupales acertadas y oportunas; esto facilitaría enriquecer la formación del docente y generar cambios de actitud ante las continuas exigencias que a diario se presentan en el ambiente educativo; todo en correspondencia con las proyecciones detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de ésta investigación, relacionados con la carencia de competencias en los procesos gerenciales, ausencia de liderazgo, falta de comunicación y poca participación en la toma de decisiones.

Esta propuesta, pudiera presentar una serie de ventajas que permitiría justificar y presumir su aplicación por parte de las autoridades de la Zona Educativa del Estado Mérida. A continuación se detallan las posibles ventajas para los profesores de educación física objeto de la presente investigación.

- ***Ventajas para los Docentes***

- Participarían en talleres que les permitiría obtener conocimientos y experiencias en el área gerencial.
- Promovería cambios de actitud ante situaciones cotidianas en el ambiente educativo.
- Superarían las limitaciones que presentan los docentes actualmente, relacionadas con los procesos organizacionales de liderazgo, comunicación y toma de decisiones.
- Promovería la confianza en si mismo y la seguridad en el desempeño laboral.

- ***Ventajas para las Instituciones***

- Permitiría tener en la planta profesoral personal capacitado en el área gerencial, que contribuiría a brindar una educación de calidad.
- Contaría con docentes formados de manera integral, que pudieran ser promotores y agentes de cambio en la organización escolar.

## ***Fundamentación***

Los principios que rigen la actividad gerencial, tales como la eficacia y la eficiencia, deben ser practicados en cualquier organización incluyendo las educativas, estos permiten garantizar la excelencia en el servicio y la calidad del producto que sale al mercado; esto llevado al contexto educativo se traduce en un individuo formado integralmente, apto para incorporarse de manera consciente al desarrollo del país.

La fundamentación legal que sustenta la presente propuesta, está basada en el Artículo 97 de la Ley Orgánica de Educación (1980), en el que se establece la obligatoriedad de las autoridades de implementar programas permanentes de actualización de conocimientos, especialización y perfeccionamiento para el docente activo. Por su parte, el Artículo 140 (ibidem) plantea "El Estado establecerá servicios y programas de mejoramiento y profesionalización, así como un régimen de estímulo y facilidades para quienes deseen realizar estudios que le permitan optar por nuevas credenciales académicas". Los planteamientos anteriores están en interconexión con los Artículos 139 y 140 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991), en donde se refuerza el derecho que tiene el docente activo a participar en actividades que permitan la especialización de sus funciones, el perfeccionamiento y el mejoramiento en el desempeño laboral, como mecanismos que impulsan una educación de calidad.

En este contexto legal, la Resolución Nro. 01, del Ministerio de Educación (1996), señala que es función de ésta dependencia ".....mejorar la preparación del docente en servicio y mantenerlo en constante crecimiento personal y profesional."

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se infiere que la normativa legal vigente en el país confiere relevancia a la actualización y perfeccionamiento de los docentes, lo cual puede llevarse a efecto a través

de actividades de capacitación que incluyan talleres, seminarios, cursos, entre otras alternativas.

La fundamentación teórica, en que se basa esta propuesta, descansa sobre lo expuesto por Hernández (s/f), quien señala en su estudio que todo investigador que se proponga generar cambios y solucionar problemas y/o satisfacer necesidades a través de un Proyecto Factible, debe tener presente los siguientes aspectos: a) Diagnóstico de las necesidades, b) Planteamiento y fundamentación teórica de la Propuesta, c) Factibilidad o viabilidad de la propuesta, d) Diseño, e) Validación, f) Ejecución y g) Evaluación.

Con relación a la factibilidad o viabilidad, acota el autor precitado en el párrafo anterior que esta fase va dirigida a “establecer los criterios que permiten asegurar la utilización de los recursos, así como también a determinar las características técnicas de la operación” (p. 7). En este sentido, señala el mismo autor que para determinar la factibilidad de una propuesta se deben tener en cuenta los siguientes indicativos:

- Factibilidad Técnica (recursos humanos y materiales)
- “ Económica
- “ Financiera
- “ Administrativa y/o legal (políticas de Estado)
- “ Institucional
- “ Social

Estos criterios son acogidos por la investigadora, en la presente propuesta.

### ***Factibilidad de la Propuesta del Programa de Capacitación Gerencial***

La presente propuesta es factible, ya que está en consonancia con la actual política educativa que promueve el estado venezolano a través del

Ministerio de Educación y Deportes, a cuya dependencia se encuentran adscritos los docentes que han sido objeto de estudio en la presente investigación. Además de ello para su diseño se ha analizado la factibilidad desde varios puntos de vista: social, legal, institucional, financiero, de recursos técnicos, materiales y humanos.

### ***Factibilidad Social***

La puesta en práctica del programa de capacitación gerencial, permitirá obtener beneficios y ventajas, por cuanto procurará mejorar el nivel de competencias gerenciales de los docentes participantes, lo que permitirá a su vez, incrementar la productividad dentro de las organizaciones educativas donde se desempeñan los mismos.

#### ***Beneficios:***

- Los docentes participantes podrán obtener una gama de conocimientos, habilidades y destrezas de manera más amplia acerca de los procesos gerenciales, pudiéndolos llevar a la realidad educativa.
- Facilitará las buenas relaciones interpersonales entre los docentes y los demás miembros que hacen vida en las instituciones educativas.
- Aumentará el liderazgo en el entorno educativo.
- Estimulará la comunicación asertiva.
- Propiciará la toma de decisiones acertadas de manera individual y grupal.

#### ***Ventajas.***

- Puede aplicarse a cualquier docente de educación física del estado Mérida, o del país, que presenten las mismas características de los docentes que han sido objeto de estudio en la presente investigación.

- Puede adaptarse a las necesidades organizacionales que se presenten en las instituciones de educación básica y/o diversificada.

### ***Factibilidad Legal***

Legalmente es factible la implementación del programa de capacitación gerencial porque responde a las políticas educativas del estado venezolano que se impulsan a través del Ministerio de Educación y Deporte, las cuales están plasmadas en la Ley Orgánica de Educación (1980), Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999), Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991) y Resolución N° 01 del Ministerio de Educación (1996).

### ***Factibilidad Institucional***

La implementación del programa cuenta con el apoyo de las autoridades de la Zona Educativa del estado Mérida y de los directivos de las Instituciones donde laboran los docentes involucrados en el estudio.

### ***Factibilidad de Planta Física y Financiera***

Para la ejecución del programa de capacitación no se requiere de una infraestructura física en especial, ni de partidas presupuestarias onerosas, ya que se puede implementar utilizando la estructura de cualquiera de las instituciones educativas que existen actualmente.

### ***Factibilidad de Recursos Técnicos y Materiales***

Para la implementación se cuentan con recursos acordes a las estrategias de los talleres: material instruccional multigráfico, material audiovisual (vídeos, diapositivas), rotafolio, pizarra acrílica, video beam, retroproyectors y el ambiente acondicionado con el mobiliario adecuado (mesas y sillas).

### ***Factibilidad de Recursos Humanos***

Se cuenta para su implementación con la asistencia de los docentes de educación física, con el apoyo del personal directivo de cada institución y con la colaboración de personal especialista en el área de gerencia y organización de la Universidad de Los Andes, Universidad Valles de Momboy, Universidad Bicentenario de Aragua; los cuales servirán de facilitadores.

### ***Estructura de la Propuesta***

En base a las necesidades detectadas en el diagnóstico y para dar respuesta a las posibles deficiencias, la propuesta está dirigida a diseñar un programa de capacitación gerencial, que conlleve a mejorar el desempeño gerencial de los docentes de educación física en su medio laboral; en este sentido se ha estructurado de la siguiente manera:

### ***Objetivos de la Propuesta***

#### ***General***

Facilitar a los docentes de educación física, que laboran en instituciones de educación básica de tercera etapa, de la Parroquia Spinetti Dini, del Estado Mérida un programa de capacitación gerencial que les permita mejorar sus competencias gerenciales.

#### ***Específicos***

- Motivar a los docentes para que participen en los talleres planificados.
- Dar a conocer los modernos conceptos gerenciales para que sean llevados a la práctica educativa.
- Desarrollar habilidades y destrezas relacionadas con el proceso gerencial, necesarias para el desempeño profesional.

- Brindar la oportunidad de participar en actividades de crecimiento personal y profesional a través de los diferentes talleres de capacitación.

### ***Características del Programa de Capacitación Gerencial***

El Programa se ha estructurado en base a talleres, los cuales están orientados a cubrir las debilidades detectadas en el diagnóstico. Se han planificado diez (10) talleres consecutivos, los cuales tendrán una duración total de setenta y ocho (78) horas, distribuidas en trece jornadas, cada jornada con una duración de seis horas diarias.

- ❖ Un taller de sensibilización, duración 12 horas
- ❖ Seis talleres dirigidos a los Procesos Gerenciales, con una duración de cuarenta y ocho (48) horas :
  - Planificación (1 taller) duración 06 horas
  - Planificación Presupuestaria (1 taller) duración 06 horas
  - Autofinanciamiento (1 taller) duración 06 horas
  - Organización (1 taller) duración 12 horas
  - Dirección (1 taller) duración 06 horas
  - Control y evaluación (1 taller) duración 12 horas
- ❖ Tres talleres dirigidos a los Procesos Organizacionales, con una duración de dieciocho (18) horas:
  - Liderazgo (1 taller) duración 6 horas
  - Comunicación (1 taller) duración 6 horas
  - Toma de decisiones (1 taller) duración 6 horas

Una vez finalizado todos los talleres y habiéndose constatado logro de los objetivos planteados para cada taller, los participantes recibirán una credencial por la asistencia y participación en el Programa de Capacitación Gerencial, la cual tendrá el aval del Ministerio de Educación y Deportes a través de la Zona Educativa del estado Mérida.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

***Diseño del Programa de Capacitación Gerencial***

**TALLER N° 1**

**DENOMINACIÓN**  
**NÚMERO DE HORAS**  
**PROPÓSITO**

**SENSIBILIZACIÓN**  
**12**

**SENSIBILIZAR A LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN FÍSICA SOBRE LA IMPORTANCIA DE CONOCER LOS PROCESOS GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES A LOS FINES DE OFRECER ESTRATEGIAS CON LA INTENCIÓN DE MEJORAR LAS COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 1

OBJETIVO GENERAL: Sensibilizar a los Docentes de Educación Física para que participen activamente en el Programa de Capacitación Gerencial			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
1. Motivar a los Docentes para que se integren a las actividades relacionadas con los procesos gerenciales y organizacionales como medio de desarrollo de la personalidad en el medio laboral con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia</li> <li>• La Gerencia Participativa</li> <li>• La Gerencia de la educación física, deporte y recreación</li> <li>• Perfil del Gerente en el área</li> <li>• Roles del Gerente en la educación física, el deporte y la recreación</li> <li>• La Cultura Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador y participantes (dinámica de grupos)</li> <li>• Descripción de los talleres</li> <li>• Charla de sensibilización</li> <li>• Sondeo de expectativas</li> <li>• Aplicación de diferentes metodologías para el desarrollo de cada uno de los contenidos</li> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Ejemplificación</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> </ul>	<p>Humanos: Participantes Facilitador Coordinador</p> <p>Materiales: Material multigráfico Diapositivas Video beam</p>
EVALUACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
<p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones</p> <p>Escrita: Opinión acerca de las actividades realizadas y expectativas cubiertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Daríela Zambrano</li> </ul>	<p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida</p> <p>Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 02 (06 HORAS DIARIAS)</p>	Asistencia Obligatoria

**TALLER Nº 2**

**DENOMINACIÓN**  
**NÚMERO DE HORAS**  
**PROPÓSITO**

**PLANIFICACIÓN**

**06**

**DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DEL SUBPROCESO GERENCIAL PLANIFICACIÓN, COMO ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL LOGRO DE LAS METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES RELACIONADOS CON LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 2**

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer los postulados actuales que sobre planificación han planteado los estudiosos del tema.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p>1. Describir en qué consiste la función gerencial de la planificación.</p> <p>2. Nombrar los elementos que conforman la planificación y señalar su importancia</p> <p>3. Elaborar un plan de acción modelo en el área de educ. física, deporte y recreación para adaptarlo a una realidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Gerencial de la Planificación.</li> <li>• Elementos de la planificación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Propósitos</li> <li>- Metas</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Recursos</li> </ul> </li> <li>• Plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador y participantes (dinámica de grupos)</li> <li>• Descripción del taller</li> <li>• Sondeo de expectativas</li> <li>• Aplicación de diferentes metodologías para el desarrollo del taller</li> <li>• Explicación de las actividades</li> <li>• Lectura de material</li> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Establecer conclusiones</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> </ul>	<p>Humanos: Participantes Facilitador Coordinador</p> <p>Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroproyector</p>
<p><b>EVALUACIÓN</b></p> <p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones</p> <p>Escrita: Opinión acerca de las actividades realizadas y expectativas cubiertas.</p> <p>Presentación del Plan de Acción</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Daniela Zambrano</li> </ul>	<p><b>LUGAR</b></p> <p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)</p>	<p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial</p>

**TALLER Nº 3**

**DENOMINACIÓN**  
**NÚMERO DE HORAS**  
**PROPÓSITO**

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO**

**06**

**ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA  
COMO ASPECTO RELEVANTE EN LA GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 3

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer los conceptos y principios de la planificación presupuestaria como componente importante en el desempeño de un gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
1. Explicar en qué consiste la planificación presupuestaria. 2. Identificar los principios que rigen el presupuesto. 3. Elaborar un presupuesto para llevar a la práctica un encuentro deportivo – recreativo entre tres instituciones escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación presupuestaria</li> <li>Principios que rigen el presupuesto</li> <li>Elaboración de un presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del Facilitador y participantes (dinámica de grupos)</li> <li>Descripción del taller de las actividades</li> <li>Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>Dinámica de grupo</li> <li>Establecer conclusiones</li> <li>Dinámica de cierre del taller</li> <li>Plenaria</li> </ul>	Humanos: Participantes Facilitador Coordinador  Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroproyector Diapositivas Video beam
EVALUACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
Evaluación del proceso. Oral: Participación espontánea a través de opiniones Escrita: Presentación del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Coordinadora: Prof. Dariela Zambrano</li> </ul>	Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)	Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial

**TALLER Nº 4**

**DENOMINACIÓN**  
**NÚMERO DE HORAS**  
**PROPÓSITO**

**AUTOFINANCIAMIENTO**  
**06**  
**ANALIZAR EL CONCEPTO DE AUTOFINANCIAMIENTO Y ESTABLECER SU IMPORTANCIA EN LA GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**  
**FACILITADOR: \_\_\_\_\_**

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 4

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer el concepto de autofinanciamiento y establecer la importancia que tiene en el desempeño eficiente de un gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
1. Explicar en qué consiste el autofinanciamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autofinanciamiento /autogestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del Facilitador y participantes (dinámica de grupos)</li> <li>Descripción del taller de las actividades</li> <li>Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>Dinámica de grupo</li> <li>Establecer conclusiones</li> <li>Dinámica de cierre del taller Plenaria</li> </ul>	<p>Humanos: Participantes Facilitador Coordinador</p> <p>Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroproyector Diapositivas Video beam</p>
2.- Identificar actividades que permitan la autogestión como mecanismo para generar ingresos a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing en el deporte</li> </ul>		
3.- Explicar en qué consiste el marketing en el deporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos propios y externos</li> </ul>		
4.-Identificar actividades que permitan generar ingresos propios e ingresos externos a la organización.			
EVALUACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
<p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones</p> <p>Escrita: Presentar la planificación de una actividad dirigida al autofinanciamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Coordinadora: Prof. Daniela Zambrano</li> </ul>	<p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)</p>	<p>Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial</p>

**TALLER Nº 5**

**DENOMINACIÓN**

**ORGANIZACIÓN**

**NÚMERO DE HORAS**

**12**

**PROPÓSITO**

**ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN, COMO ELEMENTO IMPORTANTE EN LA ACCIÓN GERENCIAL EN LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

www.digital.ula.ve

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 5

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer los conceptos y principios de la organización como elemento importante en el desempeño de un Gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p>1. Explicar en qué consiste la organización como proceso gerencial.</p> <p>2. Identificar los principios organizacionales factibles de ser aplicados en el ámbito educativo.</p> <p>3. Identificar los elementos claves en la organización como son la autoridad, responsabilidad, la delegación de funciones y manejo de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Gerencial de Organización</li> <li>• Principios de la Organización</li> <li>• Autoridad, responsabilidad, delegación y manejo de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador y participantes (dinámica de grupos)</li> <li>• Descripción del taller de las actividades</li> <li>• Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>• Dinámica de grupo</li> <li>• Establecer conclusiones</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> <li>• Plenaria</li> </ul>	<p>Humanos: Participantes Facilitador Coordinador</p> <p>Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroproyector Diapositivas Video beam</p>
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LUGAR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones</p> <p>Escrita: Opinión acerca de las actividades realizadas y expectativas cubiertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Daniela Zambrano</li> </ul>	<p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida</p> <p>Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 02 (06 HORAS DIARIAS)</p>	<p>Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial</p>

**TALLER N° 6**

**DENOMINACIÓN**

**DIRECCIÓN**

**NÚMERO DE HORAS**

**06**

**PROPÓSITO**

**ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN COMO ELEMENTO  
INDISPENSABLE EN LA EJECUCIÓN EFICIENTE DE LAS TAREAS  
ORGANIZACIONALES**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 6**

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer en qué consiste la dirección como proceso gerencial y los aspectos que deben tenerse en cuenta para ponerla en práctica de manera eficiente.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p>1. Explicar en qué consiste la dirección como proceso gerencial.</p> <p>2. Señalar los aspectos que debe tener en cuenta un gerente en el área de la educación física, el deporte y la recreación para poner en práctica una dirección eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Gerencial de Dirección</li> <li>• Motivación, supervisión, comunicación, liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador</li> <li>• Descripción del taller</li> <li>• Explicación de las actividades</li> <li>• Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>• Dinámica de grupo</li> <li>• Establecer conclusiones</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> <li>• Plenaria</li> </ul>	<p>Humanos: Participantes Facilitador Coordinador</p> <p>Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroyector Diapositivas Video beam</p>
EVALUACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
<p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones</p> <p>Escrita: Opinión acerca de las actividades realizadas y expectativas cubiertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Daniela Zambrano</li> </ul>	<p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)</p>	<p>Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial</p>

**TALLER Nº 7**

**DENOMINACIÓN**  
**NÚMERO DE HORAS**  
**PROPÓSITO**

**CONTROL Y EVALUACIÓN**

**12**

**ANALIZAR LOS CONCEPTOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN Y DETERMINAR  
SUS APLICACIONES PRÁCTICAS EN EL CUMPLIMIENTO DE DICHAS  
FUNCIONES EN EL ÁREA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA  
RECREACIÓN**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER Nº 7

OBJETIVO GENERAL: Analizar los conceptos, principios y técnicas del control y la evaluación en el proceso gerencial.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
1. Explicar en qué consiste el Control como proceso gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Gerencial de Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador</li> <li>• Descripción del taller</li> <li>• Explicación de las actividades</li> </ul>	Humanos: Participantes Facilitador Coordinador
2. Describir las etapas del control en el proceso gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas del Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>• Dinámica de grupo</li> <li>• Exposición de tareas</li> <li>• Establecer conclusiones</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> <li>• Plenaria</li> </ul>	Materiales: Material multigrafiado Transparencias Retroproyector Rotafolio Papel Marcadores
3. Señalar las características de un control efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de un control efectivo</li> </ul>		
4. Explicar en qué consiste la Evaluación como proceso gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Gerencial de Evaluación</li> </ul>		
5. Establecer diferencias entre control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias entre control y evaluación</li> </ul>		
6. Elaborar instrumentos de control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de control y evaluación</li> </ul>		
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>LUGAR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Evaluación del proceso. Oral: Participación espontánea a través de opiniones y exposiciones de grupo Escrita: Presentación de los instrumentos para llevar el control y la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Dariela Zambrano</li> </ul>	Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 02 (06 HORAS DIARIAS)	Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial

**TALLER Nº 8**

**DENOMINACIÓN**  
**NÚMERO DE HORAS**  
**PROPÓSITO**

**LIDERAZGO**

**06**

**MOTIVAR A LOS DOCENTES PARA QUE EJERZAN UN LIDERAZGO EFECTIVO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES ESCOLARES, EN EL CUMPLIMIENTO DEL ROL DE GERENTES EN EL AREA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 8**

OBJETIVO GENERAL: Brindar a los participantes diferentes alternativas con la finalidad de que establezcan la importancia del docente de Educación Física como líder dentro de la institución escolar, para lograr un óptimo rendimiento laboral			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
1. Discutir acerca del concepto de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepto de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del Facilitador</li> </ul>	Humanos: Participantes Facilitador Coordinador
2. Establecer los diferentes tipos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar grupos de trabajo de las actividades</li> </ul>	
3. Teorías sobre el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teorías sobre el liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> </ul>	Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroproyector TV y VHS
4. Señalar las características de un buen líder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características del líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de un video: "Gerente y Liderazgo"</li> <li>Discusión acerca del video observado.</li> <li>Dramatización "Tipos de liderazgo"</li> <li>Establecer conclusiones</li> <li>Dinámica de cierre del taller</li> <li>Plenaria</li> </ul>	
EVALUACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
Evaluación del proceso. Oral: Participación espontánea a través de opiniones y exposiciones de grupo. Participación activa en la dramatización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitador</li> <li>Coordinadora: Prof. Dariela Zambrano</li> </ul>	Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)	Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial

**TALLER N° 9**

**DENOMINACIÓN**

**COMUNICACIÓN**

**NÚMERO DE HORAS**

**06**

**PROPÓSITO**

**DARLE IMPORTANCIA A LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO ELEMENTO QUE PERMITE ORIENTAR LAS CONDUCTAS Y ESTABLECER EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES**

**FACILITADOR:** \_\_\_\_\_

www.digital.ula.ve

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER Nº 9**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
<p>1. Discutir acerca del concepto de comunicación</p> <p>2. Establecer los diferentes tipos de comunicación</p> <p>3. Señalar la importancia de la comunicación asertiva como herramienta para facilitar las relaciones interpersonales, el logro de objetivos y el desempeño laboral.</p> <p>4. Señalar las características de la comunicación asertiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de comunicación</li> <li>• Tipos de comunicación</li> <li>• Importancia de la comunicación</li> <li>• Características de la comunicación asertiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador</li> <li>• Descripción del taller</li> <li>• Organizar grupos de trabajo</li> <li>• Explicación de las actividades</li> <li>• Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>• Presentación de un video: "La comunicación efectiva"</li> <li>• Discusión acerca del video observado.</li> <li>• Dramatización "Tipos de comunicación"</li> <li>• Establecer conclusiones</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> <li>• Plenaria</li> </ul>	<p>Humanos: Participantes Facilitador Coordinador</p> <p>Materiales: Material multigráfico Transparencias Retroproyector TV y VHS</p>
<p><b>EVALUACIÓN</b></p> <p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones y exposiciones de grupo.</p> <p>Participación activa en la dramatización</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Dariela Zambrano</li> </ul>	<p><b>LUGAR</b></p> <p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali" Avda. Alberto Carnevali. Santa Ana Norte Mérida Fecha: Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m. Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)</p>	<p><b>OBSERVACIONES</b></p> <p>Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial</p>

**TALLER Nº 10**

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>
<b>NÚMERO DE HORAS</b>	<b>06</b>
<b>PROPÓSITO</b>	<b>ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES ACERTADAS Y EFECTIVAS POR PARTE DEL GERENTE DEL AREA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN PARA EL LOGRO DE LAS METAS PROPUESTAS</b>
	<b>FACILITADOR:</b> _____

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL: TALLER N° 10

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer la importancia del Proceso de Toma de Decisiones acertadas y oportunas para la solución de problemas que puedan presentarse en el área de la educación física, el deporte y recreación en las Organizaciones Escolares.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS
1. Discutir acerca del concepto de Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Facilitador</li> <li>• Descripción del taller</li> </ul>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinador</li> </ul>
2. Analizar los pasos que deben considerarse en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos a seguir en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar grupos de trabajo</li> <li>• Explicación de las actividades</li> <li>• Lectura, análisis y discusión de material de apoyo</li> <li>• Estudio de caso.</li> </ul>	
3. Señalar la importancia de la Toma de decisiones como herramienta para facilitar la solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un informe para tomar una decisión acertada en la solución del problema</li> <li>• Establecer conclusiones</li> <li>• Dinámica de cierre del taller</li> <li>• Plenaria</li> </ul>	<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material Multigráfico</li> <li>• Transparencias</li> <li>• Retroproyector</li> </ul>
EVALUACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERVACIONES
<p>Evaluación del proceso.</p> <p>Oral: Participación espontánea a través de opiniones y exposiciones de grupo.</p> <p>Presentación del informe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> <li>• Coordinadora: Prof. Dariela Zambrano</li> </ul>	<p>Unidad Educativa "Alberto Carnevali"</p> <p>Avda. Alberto Carnevali.</p> <p>Santa Ana Norte</p> <p>Mérida</p> <p>Fecha:</p> <p>Hora: de 7:30 a.m a 1:30 p.m.</p> <p>Días: 01 (06 HORAS DIARIAS)</p>	<p>Asistencia Obligatoria para optar al Certificado de Participación en el Programa de Capacitación Gerencial</p>

## REFERENCIAS

- Arellano, T. (1997). **Administración Escolar**. Caracas: Editorial Biosfera.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1.999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas Venezuela. Gaceta Oficial Número 36.860.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2.001). **Proyecto de Ley Orgánica de Educación**. Caracas
- Ballestrini, M (1.997). **Cómo se elabora el Proyecto de la Investigación**. Caracas. Consultores Asociados.
- Bisquerra, L. (1990) **Metodología de la Investigación**. España. Editorial Morata.
- Chiavenato, Idalberto. (1.999) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México, 5ta edición.
- Chiavenato Idalberto, (2.002 a) **Administración en los Nuevos Tiempos**. McGraw Hill Interamericana, Editores S.A.. 1ra Edición, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato Idalberto, (2.002 b). **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill Interamericana, Editores S.A., Bogotá, 1ra Edición. Colombia.
- Chong, Soley (2003). **"Modelo de Gerencia Participativa para el desarrollo Organizacional de los Preescolares del Municipio Libertador"** Mérida. Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Davis Keith y John W. Newstron. (2.002). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 11va. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. México.
- Fernández Collado Carlos. (2.001). **La Comunicación Humana**. 2da. Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. México.
- García de Rivero, Mireya. (1.999). **"Programa de Capacitación Gerencial para mejorar los procesos técnicos en el aula, dirigido a Docentes de Educación Preescolar del Municipio Libertador del Estado Mérida"**. Universidad Bicentennial de Aragua. Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado. Maracay. Febrero.

- Gherardi, Eliana (2000) **Cómo hacer eventos exitosos. Guía completa para organizar congresos, convenciones, seminarios, conferencias y reuniones especiales.** Los Libros de EL NACIONAL. Caracas
- Gutiérrez Chourio, Ena Luisa. (1.999). **“El Control Gerencial, la Comunicación y su incidencia en el desempeño profesional de los Coordinadores Docentes de las Instituciones de Educación Básica del Municipio Campo Elías del Estado Mérida”.** Universidad Bicentenario de Aragua. Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado. Maracay.
- Guzmán de Machado, Migdalia. (1.996). **Gerencia Participativa.** 2da. edición. Editorial Raúl Clemente Editores. C.A.. Valencia, estado Carabobo.
- Hernández, Ana Loly. (s/f). **El Proyecto Factible como modalidad en la Investigación Educativa.** U. P. E. L
- Hernández, Fernández y Baptista. (1.999). **Metodología de la Investigación** Tercera edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México.
- Ley Orgánica de Educación, 1980. Gaceta Oficial N° 2.635, Caracas, Julio.
- Linares, Luis. (2002). **Propuesta de Estrategias Comunicacionales para los Docentes de Educación Física, del Municipio Libertador del Estado Mérida.** Universidad Bicentenario de Aragua. Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado. Maracay.
- Linares, Vivian (2001). **El Modelo de Satir, Bandler y Grinder como un medio de comunicación efectiva dirigido a los Docentes de la Parroquia Mariano Picón Salas del Municipio Libertador, del estado Mérida.** Mérida, U.L.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Educación Física Mención Gerencia del Deporte. Facultad de Humanidades y Educación. Consejo de Estudios de Postgrado en Educación Física.
- López, Norma (1.998) **“Programa de Liderazgo y Comunicación dirigido a los Directores de las Escuelas Básicas del Municipio Libertador del Estado Mérida”.** Maracay, U.P.E.L. Trabajo de grado para optar al Título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educativa. Vicerrectorado Académico. Coordinación de Investigación y Postgrado. Octubre.
- López, Rosalía (2004). **La Planificación Estratégica como herramienta efectiva para mejorar la Gerencia Administrativa Institucional.** Universidad Valles del Momboy. Decanato de Investigación y Postgrado. Octubre.

- Mercader Víctor (1998). **Gerencia de la Vida**. Tercera edición. Caracas, Venezuela.
- Ministerio de Educación (1996). Resolución N° 01.
- Moret, Jorge (2004), **Uso Estratégico de las Comunicaciones Internas**. Taller dictado en la Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes, Mérida. Venezuela.
- Muñoz, F (1998) **Cómo se elabora una tesis de grado**. Caracas. Editorial Páidos.
- Pérez, Guillermo (2.002). **Elaboración de Proyectos para la Educación Física, el Deporte y la Recreación. Enfoque Estratégico**. 1ra. Edición. Departamento de Educación Física. Consejo de Estudios de Postgrado. U.L.A. Mérida.
- Quintana, Mary (1.999). **"Propuesta de un Modelo Comunicacional como estrategia gerencial para Directores de la III etapa de Educación Básica en el Municipio Libertador del Estado Mérida"** Universidad Bicentennial de Aragua. Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado. Maracay.
- Ramírez, Rafael (2000). **"Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el desarrollo Organizacional de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes"** Mérida. Venezuela, Universidad de Los Andes.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1991). Decreto 1.942. Gaceta Oficial 4.338 (extraordinario), del 19 de noviembre 1.991.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1999). Gaceta Oficial N° 36.787, del 15 de septiembre de 1.999
- Requeijo Daniel y Alfredo Lugo. (1.995) **Administración Escolar**. Editorial Biosfera. C.A. Caracas Venezuela. 3ra Edición.
- Rivas de Prado, Nancy (1.996) **"Estudio de los Patrones de Comunicación utilizados por los empleados de una Organización que administra el deporte en una Universidad Venezolana durante el año 1.996"**. Mérida, U.L.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Educación Física Mención Gerencia del Deporte. Facultad de Humanidades y Educación. Consejo de Estudios de Postgrado en Educación Física.
- Rivas B, Celso. (1998). **Nuevos Paradigmas Educativos**. Ediciones Cuadernos Lagoven. Caracas.

- Rodríguez, José A. (1996). **Autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida**. Mérida, U.L.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Educación Física Mención Gerencia del Deporte. Facultad de Humanidades y Educación. Consejo de Estudios de Postgrado en Educación Física. Septiembre.
- Rubino, Fermín y otros (1997). **Gerencia y Liderazgo**. Material Instruccional. I.U.P.E.L. Caracas.
- Suárez Litvin y Tomarz Roldan. (1.998). "La Quinta Disciplina en el Contexto Social de la Modernidad". **En revista venezolana de Gerencia**, Caracas. Año 3, nº 6,
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). **Gerencia Educativa. Selección de Lecturas**. Caracas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual sobre la Elaboración de Trabajos de Grado**. Caracas, UPEL
- Vielma I, Gerardo. (2.001) "**Propuesta de un Plan Estratégico Situacional para optimizar el proceso de Gerencia Participativa en la Estructura Organizacional del Equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club**". U.L.A. Consejo de Estudios de Postgrado. Postgrado Mención Gerencia del Deporte. Mérida.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**ANEXOS**

## **ANEXO A**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES  
DE EDUCACIÓN FÍSICA, EDUCACIÓN BÁSICA,  
TERCERA ETAPA, DE LA PARROQUIA**

**ANTONIO SPINETI DINI,  
MUNICIPIO LIBERTADOR  
DEL ESTADO MÉRIDA**

Mérida, julio de 2004.

Estimado Profesor (a)

Le saludo cordialmente. Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración para que se sirva responder con la mayor franqueza el cuestionario que se está suministrando, instrumento que permitirá recabar información relacionada con el nivel de competencias gerenciales que demuestra en su medio laboral.

La información que usted suministre es totalmente confidencial, no requiere identificación y servirá para diseñar un Programa de Capacitación Gerencial dirigido a los Docentes de Educación Física, de instituciones de Educación Básica, de la Parroquia Antonio Spinetti Dini, Municipio Libertador del estado Mérida.

Le agradezco su colaboración y la mayor sinceridad al emitir su opinión ya que de ella depende el éxito de la presente investigación.

Sin más, quedo de usted,

Atentamente,

Prof. Dariela Zambrano García

## INSTRUCCIONES

Estimado Colega:

A continuación se presentan una serie de ítems, seleccione la alternativa que considere se adapte a su opinión dentro de las siguientes categorías:

<b>SIEMPRE</b>	<b>3</b>
<b>A VECES</b>	<b>2</b>
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>

Marque con una X en la correspondiente columna, la alternativa que Usted considere. Le agradezco responda todos los ítems.

Muchas Gracias!

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento				
Claridad de la redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de la aplicación				

www.bdigital.ula.ve

**Apreciación Cualitativa**

---



---



---

**Observaciones**

---



---



---

Validado por \_\_\_\_\_ C.I. N° \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_ Lugar de Trabajo \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

## CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Identidad  
Número: \_\_\_\_\_, de Profesión \_\_\_\_\_,  
con estudios de Postgrado en: \_\_\_\_\_;  
mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el  
Instrumento para recolectar información, presentado por **DARIELA  
ZAMBRANO GARCÍA**, el mismo para ser aplicado a los Docentes de  
Educación Física, a nivel de Educación Básica que laboran en la Parroquia  
Antonio Spinetti Dini, del Municipio Libertador en el Estado Mérida. Habiendo  
revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para  
la aplicación del mencionado instrumento.

Doy fe de lo expuesto, en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días, del mes  
de \_\_\_\_\_ de 2004.

\_\_\_\_\_  
Firma

C. I. N°

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Juez	ESCALA				Observaciones
	4	3	2	1	
N° Items	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

Datos y resultados en el cálculo para la validez y concordancia del instrumento aplicado a los Docentes de Educación Física objeto de estudio, en base al **COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGOS**

Nº Ítems	Juez 1	Juez 2	Juez 3	E	CPR	V
1	4	4	4	12	4	1
2	4	4	4	12	4	1
3	4	4	4	12	4	1
4	3	4	4	11	3.67	0.91
5	4	4	4	12	4	1
6	4	4	4	12	4	1
7	4	4	4	12	4	1
8	4	3	4	11	3.67	0.91
9	3	4	4	11	3.67	0.91
10	4	4	4	12	4	1
11	4	4	4	12	4	1
12	3	4	4	11	3.67	0.91
13	4	4	3	11	3.67	0.91
14	4	4	4	12	4	1
15	4	4	4	12	4	1
16	4	4	4	12	4	1
17	4	3	4	11	3.67	0.91
18	4	4	4	12	4	1

$\Sigma \text{CPR} = 70,1$      $\Sigma \text{V} = 17,5$

E = Sumatoria de Jueces     $\text{CPR} = \frac{E}{\text{Nº Jueces}}$      $\text{V} = \frac{\text{CPR}}{4} = \frac{70,1}{4} = 17,5$

V = Validación

$$\text{V} = \frac{\Sigma}{\text{Nº Ítems}} = \frac{17,5}{18} = \text{CPR} = 0,97$$

**Confiabilidad del Instrumento aplicado a los Docentes de Educación Física en la prueba Piloto  
COEFICIENTE DE ALFA CRONBACH**

N° Participantes	N° Items																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Profesor 1	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	33
Profesor 2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	26
Profesor 3	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	36
Profesor 4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	41
Profesor 5	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	28
Profesor 6	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	44
Profesor 7	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	45
Profesor 8	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	42
Profesor 9	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	32
Suma Total	13	20	18	21	18	21	17	18	18	18	14	17	21	18	16	21	19	19	327
XI = Media	1,4	2,2	2	2,3	2	2,3	1,9	2	2	2	1,5	1,9	2,3	2	1,7	2,3	2,1	2,1	36,3
Si = Desv. Tip	0,52	0,44	0,70	0,50	0,86	0,50	0,78	0,86	0,70	0,70	0,52	0,92	0,50	0,50	0,83	0,50	0,78	0,78	7,01
Si2 = Varianza	0,27	0,19	0,49	0,25	0,73	0,25	0,60	0,73	0,49	0,49	0,27	0,84	0,25	0,25	0,68	0,25	0,60	0,60	49,1
																			(St 2)

$$\alpha_r = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right] \quad \alpha_r = \frac{18}{18-1} \left[ 1 - \frac{\sum 7,01}{49,1} \right] = 1,06 \left[ 1 - 0,142 \right] = 1,06 \left[ 0,858 \right] = \alpha_r = 0,90 \rightarrow \text{Buena Confiabilidad}$$

## **ANEXO C**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO A DOCENTES  
DE EDUCACIÓN FÍSICA EN LA PRUEBA PILOTO**